

Síndrome de “*Burnout*”, Comprometimento Organizacional e estratégias de *Coping* nas organizações

Dissertação

de Mestrado em Sociologia Económica das Organizações

Denise de Almeida Fonseca

(Versão corrigida após defesa pública)

Denise de Almeida Fonseca

Síndrome de “*Burnout*”, Comprometimento Organizacional e estratégias de
Coping nas organizações, 2018

Março, 2018

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Sociologia Económica das Organizações, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Helena Serra.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Professora Doutora Helena Serra, que com sua paciência e conhecimento me guiaram para a realização deste trabalho.

À minha mãe, Sandra, por aceitar, compreender e apoiar a minha ausência para concretização deste sonho.

À Meg, pelo suporte emocional, que foi tão importante nos momentos de crise e felicidade.

À minha família, que mesmo com saudades, sempre tinham palavras de incentivo para me dizer.

Aos meus colegas de casa, pela força, ajuda e descontração.

À família Carvalheira, que me apoiou nessa jornada.

Aos gestores que participaram desta investigação por seu desprendimento.

Síndrome de “*Burnout*”, Comprometimento Organizacional e estratégias de *Coping* nas organizações

Denise de Almeida

Resumo

Considerando que o *stress* é um grave problema para as organizações e o gestor é a figura central numa empresa, esta dissertação propõe observar como os gestores são afetados pelo Síndrome de *Burnout*. O estudo foi organizado em três linhas temáticas: *Burnout*, Comprometimento Organizacional e *Coping*.

O objetivo é perceber como os gestores são afetados pelo síndrome e se estes apresentam, simultaneamente, Comprometimento Organizacional e *Burnout*, e de que forma se servem de estratégias de *Coping* para reverterem o estado de *Burnout*.

A metodologia utilizada foi a qualitativa e a recolha de dados foi feita por meio de entrevista a gestores de uma cidade do interior do Brasil que, embora sendo de reduzida dimensão é sede de uma área de significativa atividade económica. A amostra é composta por 10 gestores na faixa etária entre os 28 e os 56 anos e engloba diversas áreas económicas, como a banca, retalho e indústria.

Sabendo que o Síndrome de *Burnout* é composto por três dimensões constatou-se que estes manifestaram *Burnout* pelo esgotamento e baixa realização e que a despersonalização não foi muito expressiva.

Alguns gestores se mostraram bastante comprometidos com o trabalho e a organização, mesmo relatando cansaço e que todos utilizam em suas vidas as estratégias de *coping* descritas na literatura.

Palavras-chave: *Stress*, Síndrome de *Burnout*, Gestão, Comprometimento Organizacional e *Coping*.

Burnout, Engagement and Coping Strategies in the organizations

Denise de Almeida

Abstract

Considering that stress is a serious problem for organizations and that the manager is the central figure in a company, this dissertation proposes to observe how managers are affected by the Burnout syndrome. The study was organized in three thematic lines: Burnout, organizational commitment and coping.

The goal is to understand how managers are affected by the syndrome and whether they present, simultaneously, organizational commitment and burnout, and how they develop coping strategies to reverse the state of burnout.

The methodology used was qualitative and the data collection was done through interviews to managers of a city in the interior of Brazil that, although of small size, is the headquarters of an area of significant economic activity. The sample consists of 10 managers in the age range between 28 and 56 years and includes several economic areas, such as banking, retail and industry.

Knowing that the Burnout syndrome consists of three dimensions, it was found that they expressed burnout by exhaustion and low realization and that depersonalization was not very expressive.

Some managers were very committed to the work and the organization, even reporting fatigue, and they all apply in their lives the coping strategies described in the literature.

Key words: Stress, Burnout, Management, Engagement and Coping.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	01
I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO E METODOLOGIA.....	03
1. UM PRIMEIRO OLHAR EM TORNO DO SÍNDROME DE <i>BURNOUT</i>	03
1.1. <i>Stress</i> no trabalho –precursor de <i>burnout</i>	03
1.2. A fase inicial dos estudos sobre <i>burnout</i>	09
1.3. Reconhecimento e enquadramento do <i>burnout</i>	12
2. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA E MODELO DE ANÁLISE.....	17
2.1. O Síndrome de <i>Burnout</i> nas organizações.....	17
2.2. <i>Burnout</i> e Comprometimento Organizacional.....	32
2.3. <i>Burnout</i> e estratégias de coping.....	38
2.4. Modelo de análise.....	45
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	51
II – ESTUDO EMPÍRICO.....	58
1. ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS.....	58
1.1. Síndrome de Burnout.....	58
1.2. Comprometimento Organizacional.....	68
1.3. <i>Coping</i>	72
2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	76
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
ANEXOS.....	87
ANEXO I - GUIÃO DAS ENTREVISTAS.....	87
ANEXO II – SINOPSE DAS ENTREVISTAS.....	90
ANEXO III – ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS.....	98

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de MBI- HSS.....	30
Figura 2- MBI – General Survey.....	31
Figura 3- Modelo UWES.....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- <i>Stressors</i> organizacionais e potenciais efeitos perversos do stress.....	06
Quadro 2 - Diferenças entre <i>Stress</i> e <i>Burnout</i>	07
Quadro 3 - Esquema de <i>Burnout</i>	08
Quadro 4 - Sintomas da Síndrome de <i>Burnout</i>	21
Quadro 5 - Consequências de <i>Burnout</i> aspectos pessoais e organizacionais.....	24
Quadro 6- Fatores interdependentes num ambiente profissional suscetível ao <i>Burnout</i>	26
Quadro 7 - Análise de Conteúdo para <i>Burnout</i>	46
Quadro 8 - Análise de Conteúdo para Comprometimento.....	49
Quadro 9 - Análise do <i>Coping</i>	50
Quadro 10 - Perfil dos Entrevistados.....	52
Quadro 11 - Temáticas de Análise.....	55

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CID – 10 - Código Internacional de Doenças

EUA -Estados Unidos da América

Eurofound and OSHA - Agência Europeia para Segurança e Saúde no Trabalho

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ILO -International Labour Organization

INE- Instituto Nacional de Estatística

ISMA- Stress Management Association

MBI - Maslach Burnout Inventory

MBI-GS Maslach Burnout Inventory General Survey

MBI- HSS Maslach Burnout Inventory Human Service Survey

OIT- Organização Internacional do Trabalho

RH – Recursos Humanos

UWES - Work & Well-being Survey

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Sexo versus Idade.....	53
GRÁFICO 2 Coping – Choice, camaraderie, excellence.....	73
GRÁFICO 3 Coping - Resiliência.....	74

INTRODUÇÃO

O tema desta dissertação é o Síndrome de *Burnout*, o Comprometimento Organizacional e o *Coping* nos profissionais da gestão.

A investigação consiste na observação de como estes profissionais, acometidos pelo síndrome, procuram alternativas estratégicas para se manterem comprometidos com a organização a que pertencem.

Este trabalho será peculiar, na medida em que se restringe exclusivamente ao efeito do síndrome no universo dos gestores, profissionais altamente comprometidos com as organizações e onde têm elevadas responsabilidades. Distingue-se assim, da maioria dos estudos existentes, que são focados noutras áreas de actividade, sendo as mais relevantes, a saúde, a educação e a condição militar.

As organizações modernas deparam-se com os mais diversos conflitos e pressões, sendo cada vez mais exigido aos seus líderes manterem as empresas lucrativas e a atingirem objetivos pré-estabelecidos muito ambiciosos. Porém, neste percurso, ao confrontarem-se com as incertezas do mercado, dos seus funcionários e dos seus superiores, os profissionais da gestão deverão encontrar mecanismos internos para não perderem o foco. É neste sentido que é premente falar-se no Síndrome de *Burnout*, no Comprometimento Organizacional e no *Coping*.

Assim, importa clarificar o Síndrome de *Burnout* e de que maneiras afeta os atores sociais – gestores –, a sua correlação com o Comprometimento Organizacional, e ainda estratégias de *Coping* à disposição do gestor. Através da revisão bibliográfica, pretende-se explicitar o Síndrome de *Burnout*, apresentando o que os estudos, realizados noutras categorias profissionais, relatam sobre a manifestação deste síndrome. De igual maneira, o Comprometimento Organizacional, como uma mais valia para a organização, bem como os benefícios de utilizá-lo como estratégia de *Coping*.

De ressaltar que este estudo não tem o objetivo de ser uma investigação médica, embora queira mostrar a forma como os gestores e outros profissionais são afetados e as consequências no trabalho. O objetivo da investigação é mostrar os efeitos do síndrome num profissional de liderança, tendo em vista a dificuldade de

diagnóstico e a sua não aceitação como doença ocupacional, além da dificuldade do próprio profissional em assumir esta condição perante a organização.

Esta dissertação está organizada em três temáticas: *Burnout*, Comprometimento Organizacional e *Coping*. Inicialmente foi necessário falar do *stress* ocupacional, visto este ser precursor do estado de *Burnout* e ainda sobre como os estudos do síndrome evoluíram até o que os estudiosos teóricos estabeleceram hoje, um síndrome composto por três dimensões sucessivas.

Após explicitar o que é o síndrome, suas origens e posicionamento atual, foi fundamental buscar o seu envolvimento com as organizações, já que este é o contexto da investigação.

Definido este cenário, passou-se as temáticas comprometimento organizacional e *coping*, e como estas se relacionavam com a gestão e *Burnout*.

Para o estudo empírico, optou-se pela metodologia qualitativa, por entender que esta compreenderia melhor este fenómeno social e o comportamento dos atores sociais. A recolha de dados foi realizada por meio de entrevistas semi estruturadas numa amostra de 10 gestores de uma pequena cidade do interior do Brasil.

Apresentam-se também os objetivos, os resultados e a discussão destes obtidos a luz do modelo de análise estabelecido e por fim as conclusões.

Sabendo das limitações que toda investigação possui, espera-se contribuir de alguma forma para o universo dos gestores e que estes possam compreender e combater o síndrome de *Burnout* e por fim melhorar sua atuação nas organizações.

I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO E METODOLOGIA

1. UM PRIMEIRO OLHAR EM TORNO DO SÍNDROME DE *BURNOUT*

1.1. *Stress* no Trabalho – Precursor de *Burnout*

Para que um profissional seja atingido pelo Síndrome de *Burnout* o *stress* laboral deve estar presente. Cunha et al. (2016, 170) descrevem que o *stress* no trabalho teria duas grandes causas: 1) as organizacionais; 2) as extraorganizacionais. As primeiras contemplam a natureza da ocupação, o estilo da liderança, o clima na organização e as condições físicas do local de atividades; as segundas incluem as preocupações e conflitos familiares e pessoais. Aliado a isto, as alterações económicas de mercado e governamentais criam um cenário ideal ao surgimento do *stress* no ambiente de trabalho.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) a raiz do *stress* no mundo do trabalho (SRT) encontra-se disposta nos riscos psicossociais do trabalho:

“The ‘psychosocial work environment’ is a collective way of referring to work-related psychological and social influences on health such as time pressure, monotonous work, social reciprocity, job control and autonomy, fairness, work demands and job security, as well as social contact with co-workers and supervisors” (Cox and Griffiths, 2005) in OSHA 2014.

Assim, pressão por cumprimento de prazos, tarefas monótonas, falta de apoio social entre outros fatores elencados, contribuem para o surgimento do *stress* ocupacional. Quando os trabalhadores são expostos de maneira prolongada a estas situações, surge o ambiente propício ao síndrome de *Burnout*. Sabe-se que, devido às características da sua personalidade, cada ser humano é único e reage de maneiras diferentes aos estímulos que recebe. Stickle e Scott (2016, citados por Cunha et al (2016) referem que o *stress* ocupacional envolve três dimensões: física, mental e emocional, e que estas englobam desde ergonomia, medo de punições, injustiça e mudanças estruturais.

Porém, mesmo com estratégias de *Coping*, as organizações estão cada vez mais contaminadas pelo *stress*, e este não apresenta tendências de queda, antes pelo contrário. Segundo Cunha et al. (2016, 175), com a rápida evolução dos meios tecnológicos, ocorreram várias mudanças negativas nas relações de trabalho. Para

além da sobrecarga, a manutenção do posto de trabalho está sempre em jogo, o que promove o aumento do *stress*. Cunha et al. 2016 referem um relatório da Agência para a Segurança e Saúde no Trabalho de 2010 em que: “Portugal é dos últimos países do *ranking* ao nível dos procedimentos formais para lidar com o *stress*, *bullying*, assédio e violência no trabalho”. O relatório informa também, que no item “falta de comunicação com gestores e trabalhadores”, Portugal atingiu 42%; percentagem considerada alta pela agência. A tecnologia, que deveria proporcionar maior liberdade e agilidade gerando mais tempo livre, para outras atividades, acaba por fazer exatamente o contrário. Na realidade acaba mantendo o trabalhador refém do trabalho, obrigando-o a estar disponível a tempo inteiro para qualquer necessidade, mesmo que isto acarrete horários abusivos. Isto gera consequências, tanto para a saúde do trabalhador, como em relação ao seu convívio com os demais colegas.

Quando o profissional tenta restringir-se ao horário de trabalho é visto como não empenhado; “*não vestir a camisola*”. Assim o gestor se vê pressionado pela organização e pela equipa a absorver cada vez mais horas de trabalho. No estudo divulgado pela AESE Business School (2016,1), uma percentagem extremamente alta trabalha excessivamente e ainda leva trabalho para casa. “Foram ouvidas 439 pessoas e verificámos que 53% estavam em situação de carga horária excessiva, trabalhando em média 54 horas semanais. Este estudo referia-se a participantes com uma média etária um pouco acima dos 40 anos, e mais de 75% das pessoas disseram trabalhar também em casa”.

Fernández (2016), faz referência a uma pesquisa do *Regus Group*, com 22.000 pessoas em mais de 100 países, onde os níveis de *stress* aumentaram significativamente nos últimos cinco anos, aproximando o *Burnout* aos profissionais; cerca de 53% estariam mais *stressados* do que há 5 anos atrás, segundo a pesquisa. Para Fernández (2016,2), o facto de o gestor trabalhar horas em demasia traz prejuízos à sua produtividade e da equipa que está sob seus cuidados. Investir no crescimento pessoal e no desenvolvimento é fundamental para explorar o potencial, criatividade e produtividade da equipa.

“Investing in employee personal growth and development from this perspective is the first step in unleashing creativity, enabling potential, and supporting sustainable productivity”.

Outro factor, apontado por Fernández (2016,2), que favorece a queda de desempenho, é a utilização de empregados “*multifunção*”, que acumulariam *stress* no ambiente de trabalho por realizarem tarefas das suas atribuições e ainda tarefas extras de outros sectores. Segundo o autor, isto é muito prejudicial à organização e ao trabalho. Em seu artigo, publicado na Harvard Business Review, traz uma citação “Always-on, multitasking work environments are killing productivity, dampening creativity, and making us unhappy.”

A chamada escravidão digital, quando o profissional fica sempre conectado mesmo após o horário laboral e nas folgas, não traz bons resultados; antes pelo contrário, gera profissionais infelizes. O autor ainda menciona JoAnn Deak, Ph.D. ao ressaltar que manter o foco da equipa é responsabilidade do gestor, sendo uma mais valia o funcionário dedicar-se a uma tarefa de cada vez e concluí-la com mais eficácia, do que o comprometer-se em várias coisas diferentes ao mesmo tempo e ensinando a priorizar o urgente ao invés do importante; “are best at “serial monotasking”.”

Managers can encourage monotasking by helping team members with clear, one-at-a-time task prioritization for deliverables, defining milestones that don’t overlap, and generally avoiding the trap of mistaking the urgent for the important.” Fernández (2016,1).

No caso deste estudo, observa-se como resposta ao *stress* a vertente psicológica que, para Cunha et al. atinge, não somente o indivíduo, mas também a organização. Mais, refere que o *Burnout* é uma das respostas mais frequentemente apresentada (Cunha et al.,2016, 173). Neste ambiente de *stress*, o gestor consciente das suas obrigações para com a equipa, tomará decisões para reverter estes quadros e evitar que eles contagiem outros membros da equipa. Stickle, e Scott (2016, 33) explicam que um colaborador que seja afetado negativamente pelo *stress* é como uma pedra jogada numa lagoa, pois esta irá criar ondas na água e mexer com todo um sistema, muitas vezes com más consequências. Maslach et al. (2001,398) referem que “as pessoas que estão experimentando o *Burnout* podem ter um impacto negativo sobre os seus colegas, por provocarem maior conflito pessoal e por interromperem tarefas de trabalho”. Assim um trabalhador com *Burnout* afetará a organização, a sua família, amigos e ainda deixará de utilizar o seu potencial produtivo no trabalho.

Segundo Cunha et al. (2016,176) existem duas formas de combate ao *stress* numa organização: 1) por iniciativas individuais; 2) por iniciativas organizacionais. A organizacional refere-se a mudança do ambiente, para tentar reduzir ou prevenir situações de *stress*. As individuais englobam o *coping*, que pode ser tanto trabalhado em grupo ou por indivíduo, visando “reduzir o impacto dos *stressors*”, bem como o tratamento dos que já estão a apresentar perturbações físicas e psicológicas em resultado desse *stress* ocupacional. Cunha et al. apresentam um valioso quadro onde se podem observar as causas e efeitos do *stress* ocupacional no trabalhador e na organização.

Quadro 1 - *Stressors* organizacionais e potenciais efeitos perversos do stress.

Quadro 4.13 | *Stressors* organizacionais e potenciais efeitos perversos do stress: um resumo²⁵³

STRESSORS ORGANIZACIONAIS	EFEITOS PERVERSOS SOBRE OS INDIVÍDUOS	EFEITOS PERVERSOS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiguidade de papel; conflito de papel. • Excesso de trabalho. • Má estruturação do trabalho por turnos. • Liderança autoritária e autocrática. • Relações de trabalho insatisfatórias. • Ausência de autonomia no exercício da função. • Insegurança do emprego. • Défice de oportunidades de progressão na carreira. • Insalubridade das condições físicas (e.g., ruído, espaço, exposição a agentes tóxicos). • Injustiças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansiedade e tensão. • Fadiga. • Problemas cardiovasculares e gastrointestinais. • Perturbações sexuais. • Distúrbios no sono. • Consumo excessivo de álcool ou drogas ilícitas. • Ingestão exagerada ou reduzida de alimentos. • Depressão. • <i>Burnout</i>. • Redução do investimento social na família, nos amigos e na vida comunitária. • Conflitos no seio da família, divórcios, problemas experimentados pelos filhos (e.g., na vida escolar). • Problemas resultantes de acidentes de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do absentismo e da intenção de abandono. • Ausência de pontualidade. • Declínio do desempenho, da produtividade e da qualidade do trabalho. • Custos decorrentes dos acidentes de trabalho. • Decréscimos do empenhamento, motivação e satisfação com o trabalho. • Degradação das relações de trabalho. • Incremento anormal das baixas por doença. • Falhas da comunicação. • Erros na tomada de decisão.

Fonte: Cunha et al. (2016,178)

Segundo Cunha (2004,205), o corpo humano responde de três maneiras diferentes ao *stress*: fisiologicamente, psicologicamente e comportamentalmente. O

Burnout encontra-se como resposta psicológica ao *stress* ocupacional. O relatório OSHA 2014 exemplifica que não só podem ocorrer desordens a nível psíquico, mas também físico devido ao desgaste ocasionado pelo *stress*. Ainda é referido nesta publicação que as habilidades do trabalhador também são importantes no contexto laboral. Na União Europeia 13% dos trabalhadores queixaram-se de que necessitavam de maior formação no desempenho das funções, sendo que acima dos 35 anos esta carência tornava-se mais evidente e negligenciada - Eurofound and OSHA (2014).

Convém ressaltar que o *Burnout* não é um episódio isolado de *stress* na vida do gestor, ou uma simples depressão: *Burnout* é um processo contínuo e moroso. Para uma melhor compreensão, o quadro abaixo exemplifica as diferenças entre *stress* e *Burnout*, segundo Gold (1993).

Quadro 2 - diferenças entre *Stress* e *Burnout*

<i>Stress</i>	<i>Burnout</i>
É uma condição de desequilíbrio no emocional intelectual e estado físico	É uma síndrome de desilusão progressiva
É gerado por suas percepções de ameaça	Emana da percepção do indivíduo de necessidades não satisfeitas e expectativas não cumpridas
Resultada em reações físicas e emocionais que são positivas ou negativas	Caracterizado por sintomas psicológicos e físicos que diminuem a autoestima,
Podem ser de curta ou longa duração	Desenvolve-se gradualmente ao longo de um período de tempo

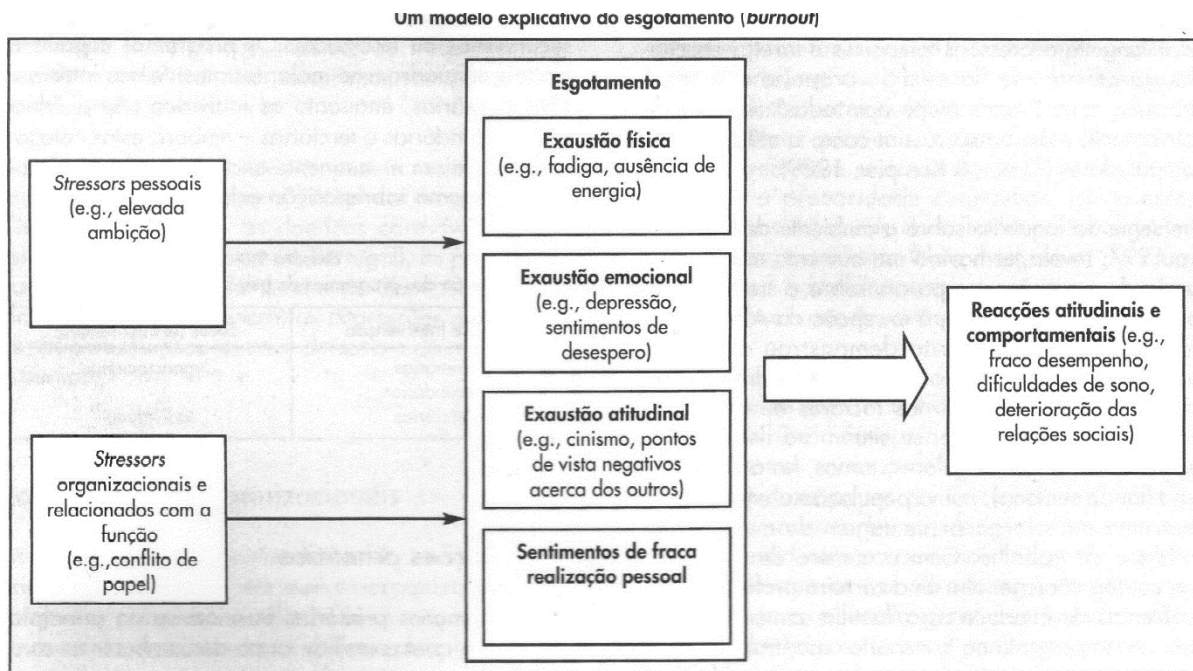
Fonte: Gold, I. Roth R. 1993

Codo & Vasques-Menezes (1999, 7) também defendem que não se confunda *stress* com *Burnout*. Os autores elencam alguns pontos onde se podem estabelecer as diferenças entre o *stress* e o síndrome:

“O primeiro (*Burnout*) envolve atitudes e condutas negativas com relação aos usuários, clientes, organização e trabalho; é assim, uma experiência subjetiva, envolvendo atitudes e sentimentos que vêm acarretar problemas de ordem prática e emocional ao trabalhador e à organização. O conceito de *stress*, por outro lado, não envolve tais atitudes e condutas, é um esgotamento pessoal com interferência na vida do indivíduo e não necessariamente na sua relação com o trabalho.”(1999, 7)

Neste ponto, certamente alguém pode pensar que todo o *stress* destes profissionais é considerado *Burnout*, mas não é bem assim. Cunha (2004, 208) apresenta um esquema claro e fácil de *Burnout*.

Quadro 3 Esquema de Burnout



Construída a partir de: Cordes e Dougherty (1993); Lee e Ashforth (1996); Greenberg e Baron (1997)

Fonte: Cunha et al (2004,208)

Através deste esquema reforça-se o exposto no início, onde fica claro que o Síndrome de Esgotamento se instala de maneira lenta e repetitiva e com episódios consecutivos. Os agentes que criam o *stress* estão de sobremaneira presentes nos cargos de gestão, tal como nos mostrou Silva (2010, 52) num estudo realizado com gerentes de uma agência bancária brasileira. Esse estudo revelou que a sobrecarga de trabalho os deixava demasiado cansados e irritados quando submetidos a situações de elevado *stress*. Greenhauss e Beutell (1985) e Smyrnios *et al.* (2003) citados por Silva (2010,53) também destacaram a existência de evidências de que stressors no trabalho produzem sintomas de tensão, como ansiedade, fadiga, depressão, apatia e irritabilidade. No caso dos gerentes investigados, a pressão e o *stress* do trabalho deixaram nos cansados, exaustos e irritados.

Portanto, o síndrome de *Burnout*, propriamente dito, deriva do *stress* no trabalho enquadrado no ambiente psíquico da organização. Vasconcelos (2008,453) ao citar Dejours (1992) esclarece de maneira primorosa: “para além das condições de trabalho, as pesquisas mostraram que as pressões eram decorrentes da organização do trabalho (divisão das tarefas, repetição, cadência, hierarquia, comando, controle). Para Dejours (1992), as condições de trabalho têm como alvo o corpo, enquanto que a organização do trabalho atinge o funcionamento psíquico”. O pensamento de Dejours é perspicaz, ao referir que o mal que acometerá às pessoas na organização será mental, e estas, depois, demonstrarão sintomas físicos.

Assim, Vasconcelos (2008, 456) quer dizer que, embora possa haver na organização uma boa estrutura física (iluminação, salas arejadas, ergonomia etc.), se as condições psicológicas do ambiente acima descritas não condisserem com salubridade, poderão desencadear males aos trabalhadores, inclusivamente os que ocupem cargos altos na hierarquia, e que são o objeto deste trabalho. Sabendo que o síndrome deriva do *stress* ocupacional, é pertinente, a partir de agora, mostrar as origens deste assunto e como se desenvolveu o interesse pelos estudos de *Burnout*.

1.2. A Fase Inicial dos Estudos Sobre *Burnout*

Herbert J. Freudenberger, psiquiatra alemão, começou, em 1974, a identificar o Síndrome de *Burnout* num estudo dirigido aos profissionais de saúde. O psiquiatra notou que, com o passar do tempo, se verificava uma perda de empenho dos

enfermeiros pela recuperação dos pacientes dependentes de drogas, e o facto de se estarem a tornar “insensíveis e apáticos” aos dramas dos mesmos. A partir daí Freudenberger deu início aos seus estudos, investigando o “porquê” da desumanização destes profissionais de saúde. O autor foi premiado pela *American Psychological Association* pelas suas pesquisas. Este profissional, através da sua investigação, fez com que o síndrome tivesse uma conotação clínica, o que possibilitou o desenvolvimento de estudos posteriores. Freudenberger (Gold 1993, 31) passa então a definir *Burnout* como síndrome que inclui sintomas de exaustão causados pelas longas horas de trabalho intenso; pela pressão dos seus superiores; e ainda, a negligência das suas próprias necessidades.

Cherniss (1993, 33) foi outro autor que estudou o tema na década de 1970 e que, na sua pesquisa, relacionou os indivíduos às questões do seu ambiente sociocultural e em como estes respondiam às exigências do trabalho. As suas conclusões foram sintetizadas em três pontos:

- . “eles perdem a simpatia e tolerância para os clientes e estão inclinados a culpá-los por suas próprias dificuldades;
- . eles demonstram uma perda de seu próprio senso de idealismo e otimismo em relação à mudança;
- . olham para fora do seu trabalho profissional para encontrar satisfação.”

O autor clarificou que estes padrões nem sempre ocorrem, mas são três possíveis respostas para o trabalho monótono, *stressante* e frustrante da atividade profissional. Cherniss também acredita que “(...) o *Burnout* é causado pela perda do compromisso e do propósito moral no trabalho” (1993, 35), concordando assim com os argumentos de Freudenberger.

A maioria dos estudos relacionados com o *Burnout* são dirigidos a profissões ligadas aos prestadores de serviço nos sectores de: 1) saúde – enfermeiros; 2) segurança pública – policias; 3) militares e bombeiros; e 4) educação – professores. Tendo em conta que estas profissões interagem com pessoas que geralmente se encontram fragilizadas ou necessitam de acompanhamento constante, Gold (1993, 2) refere:

- . “as rápidas mudanças sociais também levaram a novas e variadas expectativas dos profissionais, muitas vezes acompanhadas por uma

frustração decorrente de falta de implementação atempada das mudanças na estrutura organizacional;

. o efeito líquido desta situação é a diminuição da satisfação pessoal e profissional”.

O profissional quando não observa evolução na sua carreira em comparação com outro, fica dividido; nem evolui, nem atende às suas responsabilidades como deveria fazer, sendo afetado negativamente pelas exigências do trabalho e pela frustração das suas expectativas. No caso dos professores, objeto de estudo de Gold (1993), os aspetos profissionais e pessoais relatados são:

- . dificuldades em lidar com diversidade das populações escolares,
- . aumento do custo de vida,
- . enfraquecimento do sistema imunitário, ficando frequentemente doentes.

O lado familiar também sofre com o esgotamento após o dia de trabalho. Sobre o lado familiar Gold (1993,18) cita: “Às vezes, uma crise manifesta-se, principalmente, dentro da relação familiar, em vez de na vida profissional”. Uma vez identificados e claramente isolados os sinais que definem o síndrome importa agora estabelecer o justo enquadramento científico.

De facto, até ao ano de 1980 o *Burnout*, que é de etimologia psicológica, era confundido com o Síndrome da Fadiga Crónica, que é de origem e diagnóstico fisiológico. No entanto, é de salientar as semelhanças do Síndrome de *Burnout* com a Depressão Clínica. Seabra, porém, ressalta que o *Burnout* é uma depressão profissional, oriunda dos acontecimentos no trabalho, e intimamente ligada à depressão clínica. Considera, no entanto, que a origem desta depressão clínica está em todos os aspetos da vida, afetando o comportamento de maneira global em todos os papéis desempenhados pelo indivíduo, enquanto que a origem de *Burnout* é o trabalho Seabra (2008, 160).

Reforçando esta preocupação em não se confundir a depressão clínica e o síndrome de *Burnout*, Benevides e Pereira (2002,47) mostram que no *Burnout* o fator preponderante é o trabalho:

“O que ambos têm em comum é a disforia, o desânimo. Todavia, avaliando as manifestações clínicas, encontramos nos depressivos uma maior submissão à letargia e a prevalência de sentimentos de culpa e derrota, enquanto que nas

peças com *Burnout* os sentimentos são desapontamento e tristeza. A pessoa que vivencia o *Burnout* identifica o trabalho como desencadeante deste processo”.

Isto suscitou o interesse de outros autores neste período havendo grande interesse no estudo de *Burnout* por todo o mundo: particularmente na Europa, na Ásia, e na América Latina. O interesse foi especialmente significativo em economias emergentes, que foram beneficiadas pela abertura dos mercados gerada pela globalização.

1.3. Reconhecimento e Enquadramento do *Burnout*

Por ficarem frente a frente com as novas realidades, devido ao rápido desenvolvimento económico, nomeadamente na China e na Índia, a preocupação em saber como enfrentar as pressões, aprender novas competências profissionais e o conflito com um estilo de vida anterior, despertou o interesse no estudo do síndrome (Schaufeli et al., 2008: 210). Na Europa tem-se assistido ao progressivo e consistente estudo e sistematização do síndrome. Suécia e Holanda, por exemplo, já reconhecem *Burnout* como doença ocupacional configurada no CID – 10 (F43.8). Em França o assunto está no parlamento para discussão desde 2015.

Segundo a ILO - International Labour Organization, a Itália, Letónia, Lituânia, Hungria e Roménia consideram o síndrome como doença ocupacional desde 2009, o que permite aos trabalhadores o acesso aos apoios sociais. Em Espanha, segundo Arias e Nunez (2015, 77), desde 1995 a legislação laboral inclui *Burnout* como resultante da degradação das condições físicas e mentais dos colaboradores. Novos entendimentos como este foram possíveis aliando a vertente psicológica e médica na produção do diagnóstico. Os profissionais da área de psicologia, em seu diagnóstico consideram um amplo espectro de queixas que resultariam em graus leves, moderados e severos de *Burnout*. Os médicos apenas consideram as formas mais severas na elaboração do seu diagnóstico de *Burnout*. Nos EUA, Zorzanelli et al. (2016, 82) explicam que este síndrome não faz parte de diagnóstico psiquiátrico. Referem os autores:

“[...] Na Holanda, utiliza-se a categoria neurastenia, com a especificação ‘relacionada ao trabalho’ (CID-10 F48.0). Por outro lado, nos EUA, a rejeição

ao rótulo/estigma de doença mental é mais forte, optando-se por não transformar o *Burnout* em diagnóstico psiquiátrico.”

Em Portugal, embora se reconheça este fator perturbador, o *Burnout* não é considerado como doença do trabalho, o que impossibilita o trabalhador de recorrer aos apoios da Segurança Social.

Onde isto ainda não está firmemente estabelecido gera uma atitude de conflito interno no trabalhador, pois, como referem Schaufeli et al. (2008, 215), o grande bem das organizações é seu capital humano, onde são valorizados os empregados que demonstram proactividade, assertividade, que são capazes de gerir as suas carreiras com alto desempenho, sendo motivadores e “to go the extra mile”, ou seja, capazes de fazer sacrifícios pessoais em prol da organização. Este capital humano é transversal à organização, ou seja, é formado por todos os seus recursos humanos, independentemente da sua posição hierárquica, nível de decisão ou de remuneração. O gestor, ainda que se encontre num cargo de confiança e alta posição, não deixa de ser um trabalhador podendo, como qualquer outro, estar doente.

Então como será a relação do trabalhador, organização e segurança social? Seguem-se algumas considerações. Na Lei (portuguesa) 98/2009, de 4 de setembro, os art.ºs 93.º e 94.º versam sobre os direitos do trabalhador quando acometido por doenças ocupacionais. No n.º 2 do art.º 94.º encontra-se a descrição de “lesão corporal, perturbação funcional ou doença não incluída em lista própria do Ministério da Saúde”. Assim, desde que se prove o nexo causal (tal como no direito brasileiro) o trabalhador terá direito a indemnização quando a doença for adquirida por meio de atividade exercida, não sendo apenas desgaste normal do organismo.”

O Código do Trabalho, no art.º 283.º, parágrafos 7 e 8, diz que os seus direitos são assegurados pela Segurança Social ou pelo empregador, e o parágrafo 2 indica que a lista das doenças se encontra em publicação própria do ministério da saúde. Neto (2011, 338, 255) ressalta que em caso de doenças não descritas no rol das doenças ocupacionais, caberia ao trabalhador provar que foi exposto ao risco e em consequência desta exposição a sua capacidade de ganho ou de trabalho se encontra reduzida. O direito português não contempla *Burnout* como doença ocupacional, visto não constar de lista das doenças ocupacionais. Como contribuição para esta lista o

Decreto Regulamentador 76/2007, de 17 de julho, dispõe a relação entre os agentes de risco e as doenças geradas.

Como sucede na generalidade das situações cujos contornos na Lei são pouco precisos, mas a jurisprudência, assente em acórdãos produzidos em ações transitadas, vai traçando uma linha de atuação. Para a resolução dos casos que se enquadram no que consideramos *Burnout*, as sentenças apoiam-se em sintomatologias que em conjunto configuraram matéria elegível para uma decisão favorável ao trabalhador e que permite a obtenção dos devidos benefícios previdenciários. Em pesquisa realizada no portal EUR-Lex quanto aos Acórdãos relacionados ao *Burnout* foram encontrados dois do Tribunal da Função Pública no processo (62011FJ0086), referente a um caso de comprovação de origem de reforma por invalidez, no qual o recorrente requereu que a origem de seu mal fosse considerada como doença ocupacional, e o pedido foi deferido. De igual modo, no processo (62012FJ0129) o trabalhador recorre, após ter sido dispensado, porque o tribunal inferior pronunciou sentença desfavorável, mesmo que no seu processo tenham sido apresentados relatórios médicos referindo explicitamente o síndrome de *Burnout*, o qual teve origem em assédio moral.

Numa revisão da lista de doenças ocupacionais, o *International Labour Organization* de Genebra, publicou novos esclarecimentos sobre o que seriam doenças mentais e doenças comportamentais no mundo do trabalho. O ILO (2009, 15) informa, no seu 3º relatório “*European Survey on Working Conditions*” que existe relação diretamente positiva do trabalho com o *stress*, quando o empregado é obrigado a trabalhar muito rapidamente (56% dos participantes), a cumprir prazos demasiado curtos (60%), não tem autonomia (33%) e acha as tarefas monótonas (40%). Este relatório, que discorre sobre os efeitos negativos do *stress* nos trabalhadores, menciona Maslach (1981) e sua definição do síndrome, abrangendo os 3 factores clássicos do *Burnout* e ainda outras consequências como:

“[...]with a consequent decrease of engagement and productivity, increased absenteeism and reduced work ability, as well as disturbed family and social relations”. (ILO 2009, 17).

O relator considera o *Burnout* como “*mental disorders*”, oriunda do trabalho, sendo que diversos autores referenciados no artigo também associam outras doenças ao *stress* crónico no trabalho:

“As regards mental disorders, work *stress* has been found to be significantly associated with psychophysical exhaustion, chronic anxiety, depression, *burnout*, and consumption of psychotropic drugs. Stansfeld et al. recorded an increased risk (1.7 in women and 2.6 in men) of psychological disorders under chronic *stress* at work, and Grzywacz and Dooley found a four times higher risk of depression associated with poorer working conditions. The mortality risk for cardiovascular diseases more than doubles higher when associated with long-term work *stress* (ILO 2009, 19)”.

Assim, classificou-se *Burnout* com a atribuição CID 10 F40 a F48. Este novo esclarecimento foi abraçado pelos seguintes países:

“Austrália (mental disorders), Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Hungria (diseases due to psychosocial factors); Itália, Coreia do Sul, Letónia (diseases caused by overload, psychoneurosis); Lituânia (occupational diseases due to stress); Nicarágua, Roménia (psychic and behavioural disorders)”. (ILO 2009, 21)

O decreto lei 352/2007, de 23 de outubro (Portugal), vem tratar do que não está contemplado no rol das doenças profissionais. No seu preâmbulo vem acentuar a cautela com que o legislador atendeu à complexidade da definição de “dano corporal”:

A avaliação médico-legal do dano corporal, isto é, de alterações na integridade psico-física, constitui matéria de particular importância, mas também de assinalável complexidade. Complexidade que decorre de factores diversos, designadamente da dificuldade que pode existir na interpretação de sequelas, da subjectividade que envolve alguns dos danos a avaliar, da óbvia impossibilidade de submeter os sinistrados a determinados exames complementares, de inevitáveis reacções psicológicas aos traumatismos, de situação de simulação ou dissimulação, entre outros.

O decreto, apoiado na classificação CID 10, no capítulo X – sobre psiquiatria, contempla os males abrangidos pelos códigos F40 a F48 refere as perturbações neuróticas do *stress* e somataformes. Dispõe ainda que, para tal diagnóstico, embora

haja certa subjetividade no que diz respeito ao conceito de “normalidade mental”, na avaliação “...deve atender-se, sobretudo, ao nível de adaptação individual anterior à ocorrência do acidente ou da doença”.

2. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

2.1. O Síndrome de *Burnout* nas organizações

A observação de comportamentos e de fenómenos de perda de rendimento e de interesse pelo trabalho, ou a aparente alienação de responsabilidades profissionais num ambiente de complexidade psicológica, que se foi verificando nas organizações ao longo da década de 1970, levou à sistematização de uma investigação conducente à compreensão e isolamento das fontes dos problemas relacionados com o Síndrome de *Burnout*. De entre os estudos iniciais é importante realçar o trabalho de Maslach (1981, 1997, 2001, 2003), como grande impulsionadora, por ter sido uma das primeiras investigadoras e uma das mais enfáticas estudiosas desta matéria.

Segundo Tamayo (1997, 474), *Burnout* “é definido como um síndrome psicológico decorrente da tensão emocional crónica no trabalho, constituída pelas seguintes dimensões: 1) exaustão emocional; 2) desumanização ou cinismo; 3) decepção”. A primeira refere-se ao esgotamento energético; é como se as capacidades de pensamento do indivíduo fossem drenadas, sentindo-se sem energia e sem disposição sequer para o pensamento. A segunda tem a ver com o relacionamento com as outras pessoas, onde o afetado passa a isolar-se devido ao cansaço e prefere não ter de conviver, mas vê-se obrigado a isso por força do trabalho. A terceira surge quando a pessoa constata a sua má prestação no serviço e sente-se mal por isso. Tamayo (1997, 475) menciona, como fatores desencadeantes, a questão do desajuste, onde o profissional tem dificuldade em desempenhar as suas funções: este facto pode estar relacionado com a carga horária, a relação com os colegas (dificuldades destas relações) e com o sentido de justiça nas recompensas.

Grunfeld (2000), a título de conceptualização, contribui com um estudo direcionado a profissionais de saúde, ressaltando que num ambiente onde há tensão prolongada pode-se gerar *Burnout*. Para ele as características de *Burnout* estão intimamente ligadas a um ambiente stressante, que afeta a saúde mental. O autor refere que a exaustão emocional, a despersonalização e baixa eficácia estavam ligados à equipa, ocasionando um ambiente de *stress* laboral. Já Codo & Vasques-Menezes (1999, 21, 32) referem *Burnout* como a teoria da desistência do trabalho, no qual o trabalhador acaba por desistir mentalmente do trabalho, visto que, por diversas razões, não pode demitir-se do emprego. No entanto, também já não consegue

desempenhar as suas funções de maneira a mostrar os resultados esperados, uma vez que a sua força mental e vigor físico para desempenhar o trabalho já não existe. Esta é das mais interessantes definições, pois engloba não apenas uma descrição de sintomas, mas as consequências em se estar num estado de *Burnout*.

A investigadora Ayala Malach Pines (2002) propõe, na sua investigação, um contraponto entre professores americanos e israelitas, tentando verificar de que maneira são atingidos por *Burnout*. A investigação considerava a questão religiosa dos professores em Israel, bem como o seu contexto de ensino. Ficou apurado que fatores como falta de auxílio por parte do estabelecimento de ensino, tanto os relativos à burocracia, como os que são o suporte emocional, eram fatores desencadeantes de *Burnout*. Segundo Pines (2002, 123):

“Administrative insensitivity, bureaucratic incompetence, lack of participation in organizational decision-making and lack of organizational support also let teachers know that they are insignificant in the larger organizational scheme of things.”

O facto de não haver apoio daquela organização gerava tensão, pois os profissionais não se sentiam assistidos, mas sim excluídos.

Peter Drucker (2001, 270) argumenta que algumas das obrigações que se esperaria do líder de uma organização, embora ele não controle todas as variáveis, seriam as de estabelecer o rumo (direções e metas) para si e para a sua equipa. Com a passagem dos anos, porém, aquilo que parecia ser um desafio estimulante passa a ser penoso e desgastante, e então aparece o Síndrome de *Burnout*. *Burnout* pode, portanto, ser compreendido utilizando-se os três eixos já expostos. Em primeiro lugar, quando o desgaste afetivo gera a exaustão emocional; seguido da despersonalização, onde o trabalhador vai perder a empatia pelos colegas de trabalho; e a falta de realização, quando este desiste e não vislumbra mais motivos para se comprometer com a organização (Codo e Vasques-Menezes (1999, 10,11).

Quando este processo se instala num profissional de topo na hierarquia organizacional, o prejuízo não é apenas para si próprio, mas contagia-se a toda a equipa, acarretando à organização um ónus ao ter perda de resultados, muitas vezes num departamento inteiro. Na conclusão do seu artigo Schaufeli et al. (2008, 216) ressaltam que tanto os avanços no campo da psicologia, como no estudo das

organizações, contribuíram para o entendimento de que o *Burnout* é a “erosão do comprometimento”. E que os futuros estudos deveriam concentrar-se em investigar quais os fatores que levam à perda da motivação e comprometimento da equipa; ou seja, procurar estabelecer, através do estudo dos fatores desencadeantes, medidas de prevenção antes de o síndrome se instalar.

Torna-se impossível o entendimento deste fenómeno sem incluir o ambiente psicológico, físico e social dentro da organização, visto que o síndrome deriva de um contexto profissional. É consensual, entre autores, que isto é melhor compreendido levando em consideração a relação entre o perfil ou características do indivíduo e o contexto ou clima organizacional. Ou seja, o ambiente psicológico. Para melhor compreensão desta relação recorremos a Benevides Pereira (2002), Fernandes (2012), Zorzaneli et al (2016) e Seabra (2008) e às suas considerações sobre o indivíduo e o ambiente.

Primeiramente, Benevides Pereira (2002, 51-53) considera que existiriam características pessoais e organizacionais que levariam ao *Burnout*. De facto, ao longo das suas investigações foi verificando que o síndrome se instalava em organizações onde existia uma combinação de bons profissionais, mas um ambiente de trabalho com elevado *stress*. A sua investigação vai permitir a identificação dos aspetos pessoais mais sensíveis que elenca da seguinte forma:

- **Idade** - em relação à idade, os autores referem que os jovens antes dos 30 anos, em início de carreira ou novos numa organização, estão mais predispostos ao síndrome,
- **Nível educacional** - as pessoas com a escolaridade mais alta também foram identificadas como mais suscetíveis,
- **Género** - filhos e estado civil ainda constituem fatores polémicos, não se tendo chegado a um consenso entre os autores,
- **Personalidade** - os considerados pessimistas, com baixa autoestima e com *locus* de controlo externo, ou seja, aqueles cujos acontecimentos da vida são comandados ao acaso ou destino e não por mérito e esforço próprios.

Dentro de um ambiente stressante, favorável ao aparecimento do síndrome, a autora relata, como consequência deste estado, problemas físicos, cansaço mental e isolamento. Para a organização isto representa baixo desempenho, absentismo e

conflitos no interior da equipa. O profissional acaba por desligar-se do trabalho, primeiro mental e depois fisicamente, por meio de baixas médicas, até o total desligamento, mesmo após vários anos de empresa e dos custos envolvidos na sua formação académica e profissional.

Ainda segundo Benevides Pereira (2002, 59-63), em outros elementos, como as características ou especialidades do trabalho, também se verifica uma relação com o aparecimento do síndrome, como sejam: tipo de ocupação; tempo de profissão; trabalho por turnos; sobrecarga; relacionamento com clientes e colegas de trabalho; conflito e ambiguidade de papel; conflito com valores; e falta de *feed back*. Ao falar sobre o trabalho por turnos ou noturno – a autora diz ser bastante prejudicial principalmente aos que fazem mudanças de horário constante. De igual modo isto acontece quanto à sobrecarga, que pode não ser apenas em questão de quantidade, mas também quanto à qualidade das tarefas, pois o trabalhador pode sentir-se mal se as tarefas forem constantemente abaixo de suas capacidades.

Benevides Pereira (2002, 34) ressalta esta ideia:

“Há concordância também no fato de que o *burnout* apresenta-se em pessoas normais, em geral entusiastas e idealistas, que no contato com o mundo profissional vão mudando seu modo de ser e acabam apresentando transtornos que acabam por interferir em nível pessoal social e institucional”.

É interessante observar que os atingidos pelo síndrome, como referido no parágrafo acima, são pessoas consideradas “normais”, no sentido de não apresentam distúrbios de ordem mental anterior, geralmente considerados bons profissionais e aptos para os cargos que ocupam. Em resumo podemos concluir que o Síndrome de *Burnout* se desenvolve no ambiente laboral, sendo resultado de um conjunto de fatores pessoais e ambientais que condicionam de forma muito intensa o desempenho dos trabalhadores de uma organização, que o leva a ter uma perturbação física e psicológica que o afeta quer no seu desempenho profissional e na sua vida pessoal. Naturalmente que as consequências se reflectem na organização de modo proporcional ao nível hierárquico do trabalhador.

A manifestação de *Burnout* é progressiva e silenciosa pois, por um lado resulta de um processo contínuo de lenta degradação das condições de realização das tarefas quotidianas e de uma correspondente alteração de saúde dos indivíduos que

se revela em pequenos sinais físicos e psíquicos que só se tornam visíveis quando correlacionados entre si. Em relação às manifestações de *Burnout*, Benevides Pereira exemplifica de maneira clara através do quadro:

Quadro 4- Sintomas do Síndrome de *Burnout*

Físicos	Psíquicos
<ul style="list-style-type: none"> • Fadiga constante e progressiva • Distúrbios de sono • Dores musculares • Cefaleia, enxaqueca • Perturbações gastrointestinais • Imunodeficiência • Transtornos cardiovasculares • Distúrbios do sistema respiratório • Disfunções sexuais • Alterações menstruais nas mulheres 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de atenção • Alterações de memória • Lentidão no pensamento • Sentimento de alienação • Sentimento de solidão • Impaciência • Sentimento de insuficiência • Baixa auto estima • Labilidade emocional • Dificuldade de autoaceitação • Desânimo, mal- estar geral • Depressão • Desconfiança, paranoia
Comportamentais	Defensivos
<ul style="list-style-type: none"> • Negligência ou excesso de escrúpulos • Irritabilidade • Incremento de agressividade • Incapacidade para relaxar • Dificuldade na aceitação de mudanças • Perda de iniciativa • Aumento no consumo de substâncias • Comportamento de alto risco 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência ao isolamento • Sentimento de impotência • Perda do interesse pelo trabalho (ou até pelo lazer) • Absenteísmo • Ironia, cinismo

• Suicídio	
-------------------	--

Fonte: Benevides-Pereira (2002, 44).

Fernandes (2012, 18) também relaciona aspetos pessoais e organizacionais na manifestação de *Burnout*, e ilustra bem este aspecto ao refletir três modelos de teorias aplicáveis à sua investigação:

- “- O modelo das seis áreas do contexto laboral, de Leiter e Maslach (1999);
- O modelo de exigências e recursos (JD-R), de Demereouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2001, cit. Bakker, Demerouti, Boer e Schaufeli, 2003);
- A teoria da conservação de recursos - (COR) theory, de Hobfoll (1989, 2001, cit. Alarcon, 2011).”

O modelo das seis áreas do contexto laboral, de Leiter e Maslach (1999), trata do excesso de trabalho e pressão. É de destacar a relação inversa de alta exigência e baixos recursos, apresentada no modelo de exigências e recursos de Schaufeli, situação em que o *Burnout* se desenvolve.

Na teoria de conservação dos recursos de Hobfoll são abordados a falta de autonomia e de suporte social. Na parte pessoal, Fernandes (2012, 25-29) refere 7 pontos: idade, género, habilitações, notoriedade, função, experiência profissional e estado civil. As investigações de Fernandes (2012) apontaram que o *Burnout* predomina nos mais jovens, homens, com mais habilitações decorrentes da formação académica, solteiros, com experiência nos cargos ocupados e que lutam para alcançar a notoriedade. Nos que não atingiram este objetivo foram constatados altos níveis de *Burnout*.

No item mudanças organizacionais – caso delicado, principalmente quanto aos gestores – quando se promovem mudanças constantes sem comunicar corretamente os motivos ou necessidades, acaba por se deixarem os restantes elementos da equipa inseguros por não conseguirem perceber onde se quer chegar, gerando tensão e falta de confiança no ambiente. Sobre o ambiente organizacional, Fernandes (2012, 19) traz ainda reflexões interessantes ao comparar os fatores desencadeantes e as consequências do *Burnout*, tanto nas questões pessoais, como nas organizacionais. Desta forma fica claro que o ser humano não pode partir-se e ser fragmentado para,

ora ser pessoa física, ora jurídica, mas sim figura como ser complexo, único e que, se algum aspecto de si não correr bem, acaba por prejudicar a pessoa como um todo no desempenho dos seus vários papéis.

Dentro do ambiente organizacional o surgimento de conflito com os valores, quando o profissional se vê pressionado a agir de forma contrária às suas crenças, acaba por lhe trazer dificuldades e mal-estar. No caso do gestor, este dificilmente poderá estimular a equipa, com intuito a atingir metas e prazos, se acredita estar a fazer uma coisa errada. Schaufeli et al. (2008, 209) referem-se ao conflito entre valores pessoais e da organização. Se o empregado vê condições contraditórias, principalmente por parte do topo da cadeia organizacional, as falhas de desempenho passam a ser atribuídas diretamente à gestão e não a falhas de mercado ou condições atípicas. Esta tensão gerada pelo conflito torna-se fator desencadeante de *Burnout*.

A mesma insegurança pode sentir o gestor quando se passa ao item de normas institucionais, quando estas podam a criatividade e engessam demasiadamente os processos. Assim ocorre uma interação negativa entre ambiente, trabalhador e organização. Mas será que a organização tem culpa ou responsabilidade, entendendo-se que estar ali foi escolha do indivíduo? Tamayo (2002,39) refere sobre esta questão:

“Primeiro, a organização tem responsabilidades legais, morais e financeiras pelas ações dos seus agentes,
Segundo, precedentes, tradições, políticas e normas organizacionais definem a permanência ou a extinção de certos papéis comportamentais,
Por último, a organização, através dos seus agentes, exerce poder sobre cada um dos seus empregados”.

Ou seja, a organização é de facto responsável pelas consequências que um mau ambiente gera nos seus trabalhadores, além das responsabilidades legais envolvidas. A chamada representação, principalmente na figura de um gestor, exemplificará a sua cultura e servirá de espelho para as futuras contratações.

Observando que quando uma pessoa passa a ser empregado de qualquer organização passa a despir-se da sua personalidade particular para ser o *Fulano da empresa X*. Ao identificar-se, no meio empresarial, traz consigo não mais um nome de família, mas a representação de uma organização. Ao entregar um cartão de visita,

este profissional passa muito mais do que meios para contato, ele passa a transmitir a imagem da organização. Um gestor que se encontre exausto, esgotado e pressionado, dificilmente conseguirá ser um entusiasta ao apresentar a empresa a quem quer que seja. Pode-se resumir as consequências do relatado por Fernandes (2012) no seguinte quadro:

Quadro 5 - Consequências de *Burnout* aspectos pessoais e organizacionais

Pessoais	Organizacionais
Saúde Física	Absenteísmo
Saúde Mental	<i>Turn Over</i>
Vida Familiar e amigos	Satisfação Laboral, desempenho profissional e relação com clientes

Fonte: Fernandes (2012, 32-35)

Conforme Fernandes (2012) exemplifica o gestor afetado por *Burnout* sofre perdas duplamente, na organização e na sua vida pessoal, que perturbam o seu estado mental e físico.

Os estudos de Benevides Pereira e Fernandes (2009), embora seguindo metodologias diferentes, identificaram consequências semelhantes, quer nos profissionais atingidos pela síndrome, quer nas suas organizações. Zorzanelli et al. (2016, 81), também seguem uma linha semelhante à destas autoras, onde ligam o indivíduo com *Burnout* e o ambiente psicológico, ou seja, traçam um perfil de características pessoais e as consequências na organização. Embora a queixa de exaustão seja o ponto de partida, o ambiente profissional persiste como um factor importante na causa do síndrome. As características de personalidade (alto padrão de exigência e comprometimento) e as más condições de trabalho (físicas, layout, sobrecarga de tarefas, dificuldade de relacionamento com os pares) geradas por exigências de mercado, de maior produtividade e assertividade, são, muitas vezes, os factores determinantes no surgimento do síndrome. As autoras refletem ainda sobre as mudanças do final do século XX em relação ao mundo do trabalho, concluindo que um ambiente coercivo pela busca de resultados, uma aparente autonomia, concorrência global e dentro da própria organização, pressionavam o indivíduo a

controlar o seu lado emocional e suportar as obrigações, impondo a si próprio toda e qualquer responsabilidade pelo desempenho obtido na organização, tenha sido ele bom ou mau. Zorzanelli et al. (2016, 85).

Ainda em seu artigo, Zorzanelli et al, (2016, 85) ilustram que os malefícios advindos de *stress* flutuam entre corpo e mente: ora numa origem mais física; ora mais psicológica, onde ao indivíduo é atribuída a responsabilidade de manter o autocontrolo e desempenho satisfatórios. Maslach (2001) referido por Seabra (2008, 159) afirma que, quando uma pessoa é atingida por *Burnout*, o ambiente psicológico é afetado negativamente, contagiando os colegas que interagem diretamente com este. Caso se trate de um gestor de equipa é demasiado difícil reverter a situação.

Zorzanelli, (2016,160) ao referir-se a estudos de investigadores franceses de sociologia do trabalho, fundamenta este ponto de vista, ou seja, que o clima organizacional negativo é meio de contágio para o gestor e para a sua equipa, impedindo-os de trabalhar com moral elevado:

[...] “Marc Loriol, Valérie Boussard, Marie Buscatto veem no *Burnout* um caso de ‘psicologização’ das questões laborais, constituindo-se em uma outra forma de individualização, calcada na ênfase na ‘singularidade’ (o ‘eu’ íntimo, autêntico, revelado por meio do trabalho) e no desenvolvimento de uma moral do florescimento (*épanouissement*) pessoa”.

A autora exemplifica o *Burnout* como sendo um síndrome de triplíce origem ao concluir, no seu artigo, que há factores físicos, psicológicos e sociais (onde o ambiente laboral se constitui como social). Para Zorzanelli et al. (2016, 85) existe uma frágil delimitação entre estas dimensões, a que denominam “fronteiras fuidas”, ou seja entre as manifestações físicas, psicológicas e sociais de *Burnout*, mostrando quão complexa é a interação destes campos.

Alguns autores, como Maslach & Leiter, (1997) citados por Tamayo (2002, 39) teorizam que o facto de o indivíduo estar constantemente exposto a situações stressantes, acaba por gerar um défice no equilíbrio emocional onde o ambiente é factor preponderante. Tamayo observa que “O *Burnout* e, consequentemente, a exaustão emocional, apresentam-se quando os indivíduos tem de trabalhar numa situação de “*desbalanceamento*” crónico, na qual se demanda mais do que as pessoas podem dar, e se oferece menos do que elas precisam”.

Seabra (2008, 161,162) propõe uma abordagem diferente dos outros autores já referidos, inspirada por Leiter e Maslach (1997, 2001), os quais escreveram que para se compreender o *Burnout* se utilizam seis macro áreas, integrando a pessoa e o ambiente de trabalho: 1 - carga de trabalho; 2 - o controlo - ou a falta dele; 3 - falta de recompensa; 4 - ruptura com a comunidade; 5 - ausência de transparência e de clareza; 6 - valores. Sobre cada um destes pontos Seabra faz uma breve explicação de como cada factor circunda o ambiente profissional, que se encontra resumido no quadro seguinte:

Quadro 6 - Factores interdependentes num ambiente profissional suscetível ao *Burnout*

1 - Carga de trabalho	As exigências passam a ser excessivas, tanto em número de horas, quanto em obrigações; o trabalhador não consegue refazer-se, uma vez que o ritmo é cada vez mais intenso; passa a haver um conflito interno das emoções, enquadrando este primeiro aspeto na exaustão emocional.
2 - O controlo - ou a falta dele	A falta de controlo das pessoas (no requisito autoridade), tomada de decisão ou até mesmo de matérias-primas relativas ao trabalho enfraquece a eficácia do trabalhador, tirando a sua confiança quanto ao mérito de estar no cargo.
3 - Falta de recompensa	Para exemplificar este item recorre-se à pirâmide de Maslow, no campo reconhecimento, ficando antes do estágio final da realização. A recompensa esperada por todo o trabalho contratado é o seu pagamento (financeiro) e está correto. Porém, neste ponto, quando o profissional sente a falta do reconhecimento (que pode mesmo ser verbal), passa a sentir-se desprestigiado e desmotivado. Numa balança os pesos ficariam desequilibrados, com prejuízo do profissional.

4 - Rutura com a comunidade	O clima organizacional fica altamente comprometido, uma vez que os elos de amizade e cooperação da equipa desfazem-se. O gestor (na figura de objeto deste estudo) é excluído do convívio social. O ambiente passa a tornar-se “pesado” para ele e os demais.
5 - Ausência de transparência e de clareza	Trata-se da falta de transparência em processos e decisões, o que acaba por quebrar a confiança adquirida pelo líder e a sua equipa. Ficando esta prejudicada, Seabra ressalta dois aspetos como contributos ao <i>Burnout</i> : o sentimento de injustiça – no tratamento dispensado a si, e esta por sua vez contribui para iniciar o segundo vértice de <i>Burnout</i> , nomeadamente o cinismo ou despersonalização.
6 – Valores	Os valores, ou seja, os seus princípios morais intrínsecos entram em choque com a exigência da organização: ocorre um dilema ético, onde o trabalhador já não se sente confortável para cumprir as suas atribuições. Quando passa a existir este conflito perante o trabalhador emerge a dialética no seu papel – descrença na organização e ataque aos seus valores.

Fonte: Leiter e Maslach (1997, 2001) citado por Seabra (2008).

De acordo com o quadro 4, desenvolvido por Seabra (2008), o estudo de *Burnout* pode incluir todas as categorias profissionais. Atualmente o campo de manifestação de *Burnout* tornou-se mais amplo, assumindo-se que outras áreas são igualmente afetadas. Giansesi e Borges (2009) citados por Duarte e Garcia (2015, 03) referem: [...]outra corrente diverge dessa especificidade e advoga que o síndrome pode atingir profissionais de qualquer ocupação que lide com pessoas, independentemente do tipo de relacionamento”.

Nas pequenas organizações isto torna-se ainda mais preocupante, pois o gestor além de administrar a empresa muitas vezes sozinho, é confrontado com agentes stressores, que contribuem para o síndrome, e que decorrem do desempenho do cargo de forma rotineira (gestão financeira, marketing, recursos humanos) e ainda das demandas dos funcionários, prejudicando o seu crescimento pessoal e profissional. Como referem Fernet et al. (2016, 46):

“Because these *stressors* are appraised as constraints, barriers, or obstacles to personal growth, learning, and goal attainment, they contribute to *burnout*”.

Visto que a maioria das empresas são, segundo o INE, as PME's, e que são elas que mais fomentam a economia, gerando empregos e movimentando toda a cadeia produtiva, o facto de um gestor deste sector ser acometido por um síndrome como *Burnout* prejudica não apenas a sua saúde física e psicológica, mas também a economia de forma mais abrangente. Fernet et al (2016, 45) defendem:

“For them weakened psychological health would hinder their capacity to decide and act and would ultimately affect their ability to make the firm competitive and sustainable.”

A empresa começa a apresentar problemas nos seus resultados já que a administração não está a trabalhar no seu potencial máximo. Sendo assim, o gestor, figura central da organização, é o responsável em promover um ambiente positivo, onde a equipa possa dar todo o seu potencial criativo em prol da organização. Panic (2016) refere a profissão de gestor como um das mais ligadas ao *stress*, pelas próprias atribuições do cargo:

“responsibility for creating a work environment and satisfying work conditions, making important decisions, implementing innovations, striving to maintain both, a company and personal reputation”.

O profissional, embora comprometido com a organização, procura, na ânsia de cumprir com suas metas e gerar óptimos resultados, trabalhar acima da carga horária normal, fazendo do horário estendido prática habitual. Numa constante preocupação em demonstrar sua eficiência fica mais exposto à exaustão emocional e, segundo Panic, faz mais queixas de saúde em relação aos demais trabalhadores:

“Previous findings have indicated that managers who work without fixed working hours have a significantly higher level of emotional exhaustion as a part of burnout syndrome, as well as more frequent health complaints than other employees” (Khan 2011 citado por Panic 2016).

Conforme já mencionado, organizações com indivíduos em *Burnout* sofrem mais por baixas psicológicas. Isto representa mais prejuízos se os afetados desempenharem cargos de gestão. Khan (2011, 31), elucida que, quando um empregado está a sofrer *Burnout*, o seu conhecimento e experiência profissional não se perde, porém, este não tem mais a motivação necessária para se integrar na equipa, muito menos capacidade de geri-la, visto ter perdido todo o entusiasmo pelo trabalho.

“When a person feels emotionally drained, helpless, hopeless and used up, showing stronger tendency to withdraw socially, deterioration in the quality of interpersonal relationships and development of negative self-concept with little desire to work with the people and reluctant to return on job. If so, he/she seems to show symptoms of job *burnout*, which consumes one’s enthusiasm until his/her motivation goes dry.”

As perdas do trabalhador e da organização são enormes, o indivíduo perde por não ter motivação para o bom desempenho e trabalho em equipa, e a empresa perde valiosa mão de obra que deixa de produzir. O tempo, a experiência e o somatório de investigação levada a cabo por um largo conjunto de personalidades permitiu a clara demonstração do processo de desenvolvimento de perturbações físicas e psíquicas que se sistematizou e nomeou como Síndrome de *Burnout*.

Maslach (1981,100) desenvolveu um método de aferição do grau de envolvimento em que o sujeito se situa dentro do síndrome, utilizando uma escala de Likert. Tamayo (1997) refere que o método combina um questionário onde são tabulados os três fatores destacados por Freudenberger (1974) e onde se obtêm dados relativos ao estado do paciente. Conhecido como Maslach *Burnout* Inventory - MBI este método tornou-se altamente respeitado no meio científico e como Maslach (1981, 112) cita “o seu estudo contribuiu para o conhecimento de *Burnout* e das teorias do trabalho e *stress*”.

Amplamente utilizado por investigadores para o estudo do *Burnout*, o método utiliza a aplicação de um questionário cujo objetivo será tabular as respostas e totalizá-las estatisticamente nas categorias: exaustão emocional, despersonalização e realização profissional. A relação alta entre E.E, D.P e baixa R.P. configura a instalação do Síndrome (Carlotto; Câmara 2007). A fim de simplificar o entendimento, a figura 1 exemplifica um modelo de MBI- HSS (*Human Service Survey*).

Figura 1- Modelo de MBI- HSS

Tabela 1. Matriz estrutural das dimensões de Burnout.

MBI	Itens	Dimensões		
		EE	RP	DE
18	Sinto-me estimulado depois de haver trabalhado diretamente com quem tenho que atender.	0,89	-0,04	-0,05
19	Creio que consigo muitas coisas valiosas nesse trabalho.	0,88	-0,04	-0,01
17	Sinto que posso criar, com facilidade, um clima agradável em meu trabalho.	0,88	0,00	0,01
4	Sinto que posso entender facilmente as pessoas que tenho que atender.	0,87	0,06	0,04
9	Sinto que estou exercendo influência positiva na vida das pessoas, através de meu trabalho.	0,86	0,05	-0,02
7	Sinto que trato com muita eficiência os problemas das pessoas as quais tenho que atender.	0,85	0,10	0,01
21	No meu trabalho eu manejo com os problemas emocionais com muita calma.	0,81	-0,03	0,01
12	Sinto-me muito vigoroso no meu trabalho.	0,66	-0,10	0,05
8	Sinto que meu trabalho está me desgastando.	0,02	0,82	0,00
2	Quando termino minha jornada de trabalho sinto-me esgotado.	-0,03	0,79	-0,10
1	Sinto-me emocionalmente decepcionado com meu trabalho.	-0,01	0,74	0,04
14	Sinto que estou trabalhando demais.	0,00	0,72	-0,07
20	Sinto-me como se estivesse no limite de minhas possibilidades.	0,00	0,66	0,00
13	Sinto-me frustrado com meu trabalho.	-0,11	0,64	0,15
16	Sinto que trabalhar em contato direto com as pessoas me estressa.	-0,11	0,60	0,15
3	Quando me levanto pela manhã e me deparo com outra jornada de trabalho, já me sinto esgotado.	0,07	0,56	-0,05
6	Sinto que trabalhar todo o dia com pessoas me cansa.	0,01	0,49	0,20
10	Sinto que me tornei mais duro com as pessoas, desde que comecei este trabalho.	0,11	0,13	0,70
15	Sinto que realmente não me importa o que ocorra com as pessoas as quais tenho que atender profissionalmente.	-0,02	-0,23	0,70
11	Fico preocupado que este trabalho esteja me enrijecendo emocionalmente.	0,14	0,11	0,64
5	Sinto que estou tratando algumas pessoas com as quais me relaciono no meu trabalho como se fossem objetos impessoais.	-0,14	0,12	0,56
22	Parece-me que as pessoas que atendo culpam-me por alguns de seus problemas.	0,02	0,22	0,43
Autovalor		5,90	4,88	1,46
Porcentagem de variância explicada		26,82	22,22	6,64

EE: exaustão emocional; RP: realização profissional; DE: despersonalização.

Fonte: Carlotto; Câmara 2007.

A sua construção, diferente de outras ferramentas, não ocorreu por deduções teóricas, mas, conforme relatado por Maslach (1981), o modelo foi construído com base em entrevistas a profissionais assistenciais, onde as três áreas surgiram de itens exploratórios que refletiram experiências associadas a *Burnout*. O modelo criado por Maslach, na década de 1980, é o mais utilizado em estudos acadêmicos (93%), o MBI

é atualmente composto por 22 itens onde se descrevem sensações em relação ao trabalho, contemplando 3 fatores, designadamente: exaustão emocional, desumanização e pouca realização pessoal. É respondido através de escala Likert referindo a frequência com que o utilizador tem tais sentimentos descritos nos 22 itens. É constatado *Burnout* quando os indicadores de exaustão emocional e desumanização tem pontuação alta e realização pessoal baixa. Devido à sua grande utilização derivaram-se mais modelos da ferramenta, num total de 3:

- . Um dedicado aos profissionais ligados à assistência direta a outras pessoas (MBI – HSS);
- . Outro para aplicação aos educadores (MBI- ES);
- . E outro às demais profissões (MBI – GS).

As necessidades de se incluírem estas particularidades à ferramenta surgiram ao tentar aplicar o MBI a outras profissões que não fossem serviços de cuidados diretos. Notavam-se discrepâncias entre alguns itens e, para sanar isso, foi criada a versão GS, (16 itens), com um foco mais próximo ao trabalho de maneira geral. Para o presente estudo optou-se pelo MBI-GS no auxílio da construção do guião que gerou as entrevistas com os gestores, que refere Maslach (1997, 2009), “Thus, MBI-GS defines burnout as a crisis in one’s relationship with work not necessarily in a crisis in one’s relationships with people at work”.

Foi utilizado como inspiração um modelo tal como na figura abaixo:

Figura 2 MBI – General Survey

COD.	VARIÁVEIS
EE1	Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho
EE2	Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho
EE3	Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho
EE4	Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim
EE5	Sinto-me acabado por causa do meu trabalho
EE6	Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado
CI1	Sou menos interessado no meu trabalho desde que assumi essa função

CI2	Sou menos entusiasmado com o meu trabalho
CI3	Sou mais descrente sobre a contribuição de meu trabalho para algo
CI4	Duvido da importância do meu trabalho
ET1	Sinto-me entusiasmado quando realizo algo no meu trabalho
ET2	Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho
ET3	Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho.
ET4	Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para essa organização.
ET5	Na minha opinião, sou bom no que faço
ET6	No meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam.

Fonte: Ferreira (2011)

As mudanças para esta versão retiram o foco das relações interpessoais e passam a ser sobre o trabalho propriamente dito, a exaustão passa a ser tratada de maneira mais genérica, sem tanta ênfase nas emoções, nem tão dirigido aos serviços de atenção e cuidados de outros. O destaque é para o desgaste emocional e físico no trabalho, diz Maslach (1997, 209).

Segundo Maslach et al. (1997, 209) a desumanização é substituída por cinismo, referindo a indiferença em relação ao trabalho e a realização pessoal passa a retratar as expectativas individuais do profissional em relação ao trabalho. Permanece para fins de constatação de *Burnout* o mesmo com o MBI - HSS, E.E. + D.= alto e R.P. = baixo como *Burnout*. A sua validade científica foi comprovada tanto em países de língua inglesa como, mais tarde, em outras traduções para Canadá, Holanda, França, Alemanha, Japão, Brasil e Portugal.

2.2. Burnout e Comprometimento Organizacional

Segundo Bakker e Schaufeli (2008, 209), os estudos em torno da temática do comprometimento organizacional surgem da necessidade de um comportamento organizacional positivo, que seja orientado para a busca de forças e capacidades psicológicas que possam ser desenvolvidas e dirigidas para o crescimento da performance do colaborador no local de trabalho. Assim o Comprometimento seria

definido, pelos autores, como um estado de espírito positivo da mente em relação ao trabalho, onde funcionários comprometidos demonstrariam alto nível de energia e entusiasmo pelo trabalho.

Schaufeli et al. (2003) referem Comprometimento como: o *engagement*, ou a falta dele, como a erosão de comprometimento. Opta-se por utilizar a palavra com tradução, embora muitos autores não a utilizem e prefiram *engagement*. Estes autores associam o Comprometimento à saúde ocupacional, não negativamente como no *Burnout*, mas de maneira positiva em que este passa a tornar-se ferramenta dos RH numa organização, o que para o autor se trata de uma mudança de paradigma. Refere Schaufeli citado por Matthew (2015, 89) que a ligação entre comprometimento e saúde ocupacional promoveria uma equipa envolvida com seu trabalho e motivada, afastando assim o síndrome de *Burnout*.

O Comprometimento, para Schaufeli, (2008) é visto como uma ferramenta de combate ao *Burnout*, onde é muito melhor incentivar o comportamento positivo e energético numa equipa e ter isto como política na Gestão dos recursos humanos na empresa, ligando, de maneira positiva, as questões de saúde ocupacional à gestão das pessoas. Outros autores conceptualizam o Comprometimento Organizacional, como Kahn (1990, 700) o referiu:

“Personal engagement is the simultaneous employment and expression of a person's "preferred self" in task behaviours that promote connections to work and to others, personal presence (physical, cognitive, and emotional), and active, full role performances.”

Ou seja, para o autor, a ligação entre atitude positiva no desempenho das tarefas laborais e a equipa é o que geraria performances com excelência. Ainda como definição, Maslach, Leiter e Schaufeli (2001, 24) referem:

“engagement is defined and operationalized in own right” e que “persistent positive affective – motivational state of fulfillment in employees that is characterized by vigor, dedication and absorption”.

Um ano depois Schaufeli et al. (2002, 74) definem um paralelo entre *Burnout* e Comprometimento, onde exaustão espelharia vigor, cinismo espelharia dedicação e, para além, disso a baixa eficácia espelharia absorção. Reiterando a visão do conceito

supracitado. Assim o comprometimento estaria estabelecido por três momentos: vigor, dedicação e absorção, onde:

- . Vigor – toda energia e capacidade de resiliência do indivíduo em face as dificuldades;
- . Dedicação – orgulho de pertencer, aceitar desafios, sentir entusiasmo pelo trabalho;
- . Absorção – estar totalmente envolvido no trabalho, mente e corpo unidos no desempenho do trabalho a ponto de perder a noção da passagem do tempo. (Schaufeli et al. (2002, 75).

Sobre absorção, Csikszentmihalyi (1990) citado por Pocinho et al. (2011, 519) utiliza o termo *flow* ressaltando a harmonia entre mente e corpo, onde o trabalho aconteceria de maneira agradável, sem esforço consciente.

Salanova et al. (2007) citados por Pocinho (2011, 520) referem comprometimento como estado de harmonia entre o afeto pelo trabalho e sua realização em si:

“[...]o engagement no trabalho é caracterizado por uma harmonia entre a parte afetiva e a parte cognitiva do indivíduo, mas não se foca num objeto em particular, num evento, num indivíduo ou comportamento. Espelha um estado da mente da pessoa no momento presente. É distinto de um traço da personalidade, tem uma disposição durável e reflete uma reação típica da pessoa”.

A fim de dar esta resposta e combater o síndrome de *Burnout* na empresa, o comprometimento pode vir a tornar-se uma mais valia para o gestor que poderá sentir a sua produção melhorada e sua equipa, ao ver o seu exemplo, motivar-se, trazendo elementos pró-ativos à organização. Salanova et al. (2009, 167) destacam a vertente social do Comprometimento, referindo que este é um processo, onde os recursos pessoais e laborais se aliam para promover um ciclo positivo frente aos desafios vindouros. Para a ocorrência deste bom contágio Maslach, Leiter e Schaufeli (2001, 26) referem que o Comprometimento associado à promoção da qualidade de vida no trabalho são benéficos no aumento do bem-estar e da produtividade.

“the focus on engagement permits a closer alliance with the organizational mission, especially those aspects than pertain to the quality of work life in the organization. A work setting that designed to support the positive development of energy, vigour, involvement, dedication, absorption and effectiveness among its employees should be successful in promoting their well-being and productivity”.

Bakker e Demerouti (2008, 210) afirmam que quando os empregados estão comprometidos com o seu trabalho, este não se torna um fardo, mas encaram-no como algo divertido, sendo capazes ter atitude positiva frente a este, buscando entusiasmo e energia de fontes externas ao trabalho, como hobbies, desporto, convívio social como forma de balancear as emoções, encarando o trabalho de maneira positiva.

“engaged employees are not addicted to their work. They enjoy other things outside work and, unlike workaholics, they do not work hard because of a strong and irresistible inner drive, but because for them working is fun”.

O Comprometimento numa organização é importante porque os trabalhadores produzem mais, são mais saudáveis, criam seus próprios recursos para gerir as pressões e contagiam outros de maneira positiva, concluem Bakker e Demerouti (2008, 215). Ao salientar os recursos disponíveis ao trabalhador, Bakker e Demerouti (2008, 211, 212) referem que estes seriam internos quando se busca o crescimento e desenvolvimento de suas habilidades para atingir os seus objetivos e externos através do suporte dos colegas de trabalho, supervisores e autonomia, criando um ambiente saudável.

Para aferir o Comprometimento foi criada em 1999 uma escala assim como para *Burnout*, a UWES - UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE inicialmente como uma versão espelhada positiva do MBI. Esta é composta por três sessões: vigor, dedicação e absorção . Através da escala é possível avaliar se um trabalhador apresenta comprometimento pelo trabalho. Postula Schaufeli (2003) citado por Benevides Pereira (2009, 10):

“Estudos de validação realizados com o UWES mostram que o Comprometimento no trabalho é realmente associado negativamente com o

Burnout, porém a associação entre vigor e exaustão, e entre dedicação e desumanização, são menos fortes do que era esperado”.

Com o avanço nas investigações empíricas e para a sua validação como instrumento teórico, vários itens foram, entretanto, aprimorados, sendo que atualmente é utilizada uma versão com 17 itens. Originalmente na língua holandesa, a escala já está traduzida para muitos outros idiomas, inclusive português brasileiro, e será a utilizada no presente estudo. Assim como no MBI, o Comprometimento está dividido em 3 áreas (vigor, dedicação e absorção) e sua mensuração é através de indicadores em escala Likert de frequência (0 a 6). A sua constatação é atingida por índices baixos de cinismo, e alto de vigor e realização pessoal.

Figura 3 Modelo UWES

Work & Well-being Survey (UWES) © Questionário do Bem estar e Trabalho Wilmar B. Schaufeli Trad.: Paulo C. Porto-Martins & Ana Maria T. Benevides-Pereira (GEPEB) – 2008	
1. ____	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.
2. ____	Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.
3. ____	O “tempo voa” quando estou trabalhando.
4. ____	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).
5. ____	Estou entusiasmado com meu trabalho.
6. ____	Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.
7. ____	Meu trabalho me inspira.
8. ____	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
9. ____	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
10. ____	Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.
11. ____	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.
12. ____	Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo.
13. ____	Para mim meu trabalho é desafiador.
14. ____	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.
15. ____	Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).

16. ____ É difícil desligar-me do trabalho.

17. ____ No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.

* na lacuna serão preenchidos números de 0 a 6 indicando a frequência dos sentimentos.

Fonte: Schaufeli & Bakker (2003)

Schaufeli e Bakker (2004) citados por Matthew et al. (2015,87), ainda referem que, embora houvesse uma relação negativa entre os dois, estes não seriam complementares “In sum, Schaufeli and Bakker considered engagement and *Burnout* independent – albeit highly negatively related – constructs as opposed to a singular, bipolar construct”; discordando portanto, que, onde não se identificasse *Burnout* haveria Comprometimento e *vice-versa*. Reforçando as ideias acima Matthew et al. (2015, 88) propõem o uso da teoria dialética para a compreensão destes eventos que seriam de natureza fluida, podendo no processo correr emparelhadas ou mesmo opostas, mudando constantemente entre um estado e outro. Os autores (2015, 89) postulam ainda que, na sua visão, poderão ocorrer os dois estados, tanto *Burnout* como Comprometimento no mesmo indivíduo:

“Moreover, combining complementary assumptions with ideas of mutual implication and polarization provide a platform by which *burnout* and engagement can co-exist within an individual while maintaining distinct properties that are independent, yet act upon, their opposites.”

Ressaltando que para eles, a teoria dialética permitiria examinar as construções desta relação por meio de um projeto de pesquisa longitudinal, e que nas futuras investigações poderiam utilizar o MBI e UWES e ainda outros métodos como entrevistas, observações e diários, Matthew et al. (2015, 93). Quanto ao gestor, este certamente precisará de recursos na busca pelo Comprometimento, visto que este depende de fatores internos e externos para acontecer, tal como *Burnout*.

“Mais do que um estado momentâneo e específico, o Comprometimento refere-se a um estado mais persistente e afetivo-cognitivo que não é focado em um objeto, evento, indivíduo ou comportamento específico. (Schaufeli & Bakker, 2001 citado por Benevides Pereira 2009, 6).

Facto pertinente é como promover a mudança de um paradigma de *Burnout* instalado para um ambiente com funcionários comprometidos. Schaufeli citado por Matthew et al (2015, 93) postula a respeito deste questionamento afirmando que é necessário usar o conhecimento científico para criar programas organizacionais de desenvolvimento pessoal e das equipas, aliando teoria e prática. Colaboradores em estado de Comprometimento são extremamente benéficos para uma organização. Bakker et al. (2007) citados por Pocinho et al. (2011, 521) referem que a contribuição destes para com o trabalho inclui compromisso com a qualidade de desempenho e produtividade, sensação de pertencer à organização, o que reduz o absentismo e os desligamentos e incrementa a satisfação dos clientes.

A dificuldade no ambiente profissional instala-se quando o gestor, por apresentar exaustão emocional, não consegue criar estratégias para que haja um bom ambiente no local de trabalho. Situações contraproducentes como as relatadas por Stickle, Scott (2016,28) que vão desde trabalhar com carga de pressão mental extrema, não dar suporte à equipa, perda de recursos e um ambiente desagradável pré dispõem ao *stress* ocupacional.

2.3. Burnout e estratégias de coping

Como combate a um ambiente de *stress* laboral utilizam-se estratégias para o reverter, designadamente o *coping*. Cunha et al. (2016, 171) apresentam algumas sugestões:

“as pessoas enfrentam as causas do stress, tentando resolvê-las (e.g. através de uma melhor gestão do tempo; estabelecendo prioridades ou delegando) outras vezes procurando apoio social ou conselho (e.g. de colegas, de superiores, de amigos ou de familiares), ou ainda através da adoção de estratégias de evitamento da situação (ignorando e deixando que o tempo a solucione, procrastinando ou negando mesmo a existência do problema).”

O evitamento numa organização pode não gerar bons resultados, já que o facto de não resolver uma situação no tempo apropriado gera prejuízos nos relacionamentos interpessoais além de gerar problemas financeiros muitas vezes para a empresa. Quando o líder é afetado pelo Síndrome de *Burnout* poderá recorrer a algumas das técnicas nomeadas por Stickle, Scott (2016, 35):

“A leader may also consider a coaching approach for their leadership style in regard to *stress* management.[...] Research has found that utilizing leadership tools, such as self-talk (cognitive thought management), visualization (positive mental picture), ABODE method (change thoughts will change emotions), development of resilience (confidence in bouncing back from a setback), and self-coaching (positive self talk) may help decrease *stress*”.

Ou seja, por exemplo: pode procurar a ajuda de um *coach* para trabalhar as suas incapacidades, ou utilizar-se de ferramentas de liderança para se antecipar a situações que possam ser um problema, ou fazer exercícios de mentalização positiva para fazer frente às dificuldades. O autor ainda menciona a resiliência como “a capacidade de se adaptar às mudanças da vida”. Munido destas ferramentas o gestor conseguirá suportar as adversidades da sua própria vida e ainda encorajar a equipa a fazer o mesmo.

Para Maslach, et al. (2008) citado por Oliveira e Ferreira (2016, 749) a resiliência no meio organizacional é definida como: “a capacidade do indivíduo resistir a situações de intensa pressão mediante o uso de recursos adaptativos capazes de manter uma relação saudável entre ele e seu trabalho”. O ponto em questão é adaptar-se ao meio sem sofrer o desgaste físico e psicológico que um ambiente em mudança pode provocar. Ainda com Oliveira e Ferreira (2016, 749) também se explica que a resiliência é uma característica individual intrínseca, onde a pessoa é capaz de se adaptar e gerar algo de positivo, independente das condições que a cerquem, ou se é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida, por meio da qual, mesmo estando em condições desfavoráveis não apresentará abatimento pessoal, mas se harmonizará de forma positiva no ambiente geral. Para o foco organizacional, os autores optaram pela segunda perspetiva como sendo melhor aproveitada no seu estudo. Para o gestor essa força é fundamental frente aos percalços que enfrentará na sua rotina, transformando pressões em energia mental para seguir em frente.

Sobre ser resiliente, Swensen et al. (2016, 113) descrevem vários fatores que podem ajudar o profissional a desenvolver este estado:

“Resiliency depends on many factors, some of which include social support, exercise and health, moral compass, mindfulness, optimism, cognitive flexibility, enjoyment, resilient role models, religion and spirituality, purpose, and growth”.

Para suportar as adversidades o suporte social dentro da organização é fundamental. Quando o gestor se sente apoiado pela sua equipa tem mais força mental para reagir pró-ativamente. Os autores também referem que ter atividades fora do contexto do trabalho ajudaria a desenvolver a resiliência, descontraindo, fazendo exercícios físicos, procurando ser saudável, ou exercer uma fé e espiritualidade. Tudo isto para além de ser otimista; ter propósito de vida e procurar o crescimento. Cercado por estas prerrogativas, o gestor terá mais hipótese de desenvolver uma liderança mais produtiva à organização e ficará menos suscetível ao *Burnout*. Swensen et al. (2016, 120) ressaltam a importância de uma liderança forte por parte do gestor, ao dizerem que as pessoas escutam os líderes em detrimento de uma organização, deixando clara a necessidade de forte comando para a equipa “A primary driver of discontent is poor leadership. People don't leave organizations. They leave managers.”

Dentro da resiliência, Back (2016,287) revela que, para desenvolver esta qualidade, o administrador deve trabalhar as habilidades cognitivas e emocionais, ou seja, não é necessário apenas ter “bom caráter”, mas também melhorar a sua capacidade de aprender e ser emocionalmente forte e estável. É interessante verificar que o autor menciona que isto pode ser trabalhado ao longo dos anos. Porém, o gestor vai desenvolver esta habilidade por meio organizacional, e não somente, de maneira individual. Refere Back:

[...] “*burnout* or resilience is not just an individual matter that should be cared for outside the workplace but is highly influenced by the way the system constructs the work and the team”.

Além disto, ressalta que as habilidades podem ser melhoradas por formações à base de *mindfulness* e terapias comportamentais, para fortalecê-las e refiná-las no intuito de criar resiliência. Back (2016, 287):

“Framing these content areas as skills directs clinicians to develop the personal resources needed to respond to work demands, using skills that can be learned, strengthened, and refined.”

Ao promover uma boa liderança a empresa atinge os objetivos propostos e reduz a rotatividade de pessoal, o que representa economia em novas contratações. Porém, para conseguir isto, Swensen et al. (2016) exemplificam, na sua investigação,

a necessidade de um programa de desenvolvimento de líderes que pode ser promovido pela própria organização. A Clínica Mayo, no seu objeto de estudo, utiliza três pilares para satisfazer as necessidades psicológicas dos seus colaboradores. Baseando-se a escolha, em camaradagem e excelência, visa promover:

“The need for choice, camaraderie, and excellence can be facilitated by an organization that is in a position to supply meaningful work, a context for collegiality and teamwork, and sufficient flexibility” (2016, 115).

Quando os profissionais se inserem neste ambiente atingem maior comprometimento e baixos níveis de rotatividade e absentismo. Swensen et al. (2016,116) definem estes marcadores de maneira a auxiliar a sua compreensão e a forma como podem ser obtidos: “choice: has been defined as experiencing some flexibility and control over one's life”. Quando o gestor tem liberdade para gerir sua carreira, se afasta dos preditores do Síndrome de *Burnout*, por fazer opções que deixam o exercício de seu trabalho mais assertivo. “Camaraderie: The need for camaraderie is defined as recognition from and connectedness to colleagues”. Swensen et al.(2016,116). Fazer parte do grupo, ser reconhecido, interagir com os colegas de trabalho contribuir para o comprometimento organizacional. Segundo Swensen et al.(2016,116) estão intimamente ligados e recíprocos, é onde o profissional valoriza a organização e *vice-versa*: “Excellence: The need for excellence is defined as finding purpose and meaning at work stemming from success at delivering superlative patient-centered healthcare”.

Perceber o significado do trabalho para trabalhar oferecendo excelência nos serviços prestados. Swensen et al. (2016,116) asseguram que, ao serem satisfeitas essas três condições, elas contribuem para baixar os níveis de *Burnout* e promovem um ambiente de trabalho mais saudável e seguro, no qual o comprometimento auxiliará a atingir os seus objetivos. Para Swensen et al. (2016, 116) encontrar significado no trabalho é fundamental para prestar um serviço com excelência, naquele caso centrado no cliente. Quando em *Burnout*, a perda do significado do trabalho é retratada pela desumanização, onde já não faz diferença, para o trabalhador, desempenhar bem ou mal as suas obrigações. Assim é válida a preocupação do programa mencionado pelo autor em promover a descoberta da excelência no trabalho.

Embora este estudo se tenha apoiado numa investigação sobre médicos, traz valiosas estratégias de *Coping* ao *Burnout*, onde o desenvolvimento de lideranças numa organização ajuda a reduzir os níveis do síndrome, o que resulta num gestor mais produtivo e comprometido com a organização. Farahbakhsh (2009) realizou uma investigação junto a gestores de topo de companhias governamentais iranianas. A investigação era sobre como o *Burnout* os afetava, e que estratégias de *Coping* seriam mais aplicáveis no caso. Os resultados apontaram que os gestores eram atingidos por *Burnout* no nível organizacional, e isto reflete-se a nível pessoal e social.

Como estratégias de enfrentamento, Farahbakhsh (2009, 4037) também as dividiu, conforme citadas acima para um nível organizacional de 7 pontos:

- “1) precise description of responsibilities, or clarifying organizational roles which are managers’ duties
- 2) receipt of adequate salary, proportionate to the volume and quality of the performed job
- 3) offering proper facilities for sound recreations
- 4) improvement in physical conditions of work environment
- 5) reduction of conflicts between numerous roles of managers
- 6) reduction of work traffic and responsibilities, and
- 7) organizational accomplishments.”

O proposto acima, além de clarificar a função do gestor perante os demais colaboradores, contribui para menor desgaste, visto que há um maior equilíbrio entre carga de trabalho, relacionamento interpessoal e responsabilidade. Este, por fim, irá sentir-se prestigiado por obter realização, e pagamento justo pelo esforço à companhia. Como segundo ponto, Farahbakhsh (2009,4.035) contemplou o lado pessoal, destacando a importância da preparação académica e psicológica, principalmente para a confiança e autoestima:

- “1) paving the way for professional, psychological, and social preparedness required for job performance of managers
- 2) reduction of extreme passion toward others and
- 3) increasing their self-esteem.”

E no lado social o autor referiu promover uma boa relação entre os colegas de trabalho e superiores; criar uma boa rede de suporte familiar a este gestor e a inclusão em outros grupos sociais. Munido destas estratégias acredita-se que o profissional mentalmente forte, com confiança em si próprio, desempenhará melhor seus deveres e será menos acometido pela síndrome. O autor ainda ressalta que para manter a energia e o foco, se podem fazer pequenas pausas durante a jornada de trabalho, exemplificado que os períodos de trabalho não devem ser maratonas extensas, mas podem ser feitos através de *sprints*, períodos mais curtos onde a concentração é total com pequenos intervalos para refrescar as ideias.

Aproveitar o tempo de trabalho com trabalho efetivo, e não apenas o corpo a cumprir os horários é também um factor assinalado. Fernandez (2016,2) coloca a pergunta que os gestores devem fazer a si mesmos em relação a eles próprios e à equipa: “What can I do to help this person design his Schedule so that when he’s working, he’s really working?” .

Fernandez (2016) apresenta como principal estratégia de *Coping* o desenvolvimento pessoal, ou seja, práticas para o desenvolvimento do próprio bem-estar e da equipa. Fernandez (2016) refere a importância de trabalhar a resiliência, *mindfulness*, dedicar tempo a exercícios físicos e ainda, criar calendários de trabalho flexíveis como forma de promover um ambiente pacífico e com menos *stress*.

Outra iniciativa que o gestor pode ter e que não envolve gasto financeiro algum é, por exemplo, tornar-se mais gentil com os seus pares e equipa, sendo empático e mais compassivo. Fernandez (2016,2) apontou uma investigação em 77 organizações, com 5.600 pessoas, onde o investimento por parte dos gestores nessa área significou incremento na produtividade e lucratividade dos negócios, além disso:

“is the ability of leaders to spend more time and effort developing and recognizing their people, welcoming feedback, including criticism, and fostering co-operation among staff.”

Ou seja, promover ações sem gasto monetário, mas que se revertem em lucro financeiro. Como forma de consolidar a ideia de que investir em ações de desenvolvimento pessoal representa aumento de lucro, Fernandez refere outra pesquisa realizada na “*Aetna Insurance*”, com 12.000 colaboradores incluídos num programa de *mindfulness* oferecido pela companhia que resultou num aumento de 62

minutos por semana em ganho de produtividade e que financeiramente representou \$3.000 dólares de lucro por funcionário. Esta iniciativa atesta, em números, o resultado de o gestor trabalhar a empatia e compaixão. Fernandez (2016,2) ainda refere mais resultados ao aplicar estas medidas. O clima organizacional melhora consideravelmente num ambiente considerado mais feliz para se trabalhar e reverte ganho para a organização. Baseado numa pesquisa do iOpener Institute Study aplicadas a médias empresas refere:

“happy workplaces had a 46% reduction in turnover, 19% reduction in the cost of sick leave, and 12% increase in performance and productivity. The happiest employees spent 46% more of their time focused on work tasks and felt 65% more energized than their colleagues.”

Ou seja, boas práticas resultaram em 46% de redução em *turnover* (o que é muito prejudicial já que envolve além dos custos com verbas laborais, formação do novo colaborador, tempo de quem o vai fazer, risco de a integração não ser bem-sucedida). Além de 19% de redução em licenças médicas, 12% de aumento em produtividade, 46% de aumento de foco nas tarefas e 65% sentiram-se mais “*energizados*” na equipa.

Estes números demonstram a importância do bom trabalho do gestor, onde promover o desenvolvimento das pessoas sob sua responsabilidade, não só melhora o clima na organização, mas também resulta em aumento de produtividade e lucro financeiro. Ao trabalhar essas competências, o gestor aumenta a sua confiança de estar a gerir a equipa com alto desempenho, promovendo maior comprometimento que resultará em benefício a organização.

Portanto, conforme vários autores sugerem, o gestor pode utilizar, para se blindar dos efeitos do *Burnout*, ferramentas como as estratégias de *Coping*. Designadamente o desenvolvimento de programas de crescimento individual na organização, trabalhar o aumento da confiança em si próprio com a ajuda de um *coach*, *mindfulness*, aprendendo a tornar-se mais resiliente. Um profissional que trabalhe para uma organização utilizando seu potencial máximo, munido destas ferramentas já citadas, resulta em inspiração para a equipa ao seu cuidado, que terá orgulho em pertencer à organização. O contágio positivo que o comprometimento representa, afetaria o gestor positivamente, como Bakker e Demerouti (2008, 215,

216) referem, ao demonstrarem porque seria melhor um trabalhador comprometido em detrimento de um que não o apresente. Os autores elencam: “positive emotions; good health; ability to mobilize resources; crossover of engagement”. Positive emotions: ao sentir emoções positivas no ambiente de trabalho, o gestor teria mais interesse em novas experiências, seria flexível para aprender e agregar elementos diferentes, seria mais participativo nas reuniões e isto aumentaria o seu desempenho. Good health: os pesquisadores relatam que quem está comprometido apresenta menos queixas de males, como dores de cabeça ou má disposição, e sentem mais vigor e energia no trabalho. Ability to mobilize resources: empregados envolvidos são capazes de mobilizar os seus próprios recursos no sentido de se utilizarem do apoio social, autonomia e *feed back* para melhorarem o seu desempenho. O artigo ressalta que gestores comprometidos, mobilizaram seus próprios recursos e isto gerou um “espiral ascendente” de crescimento, observado já no ano seguinte. Crossover of engagement: contágio emocional de experiências positivas resulta num maior desempenho. Os pesquisadores relataram que quando um elemento traz consigo emoções positivas, otimistas, e as partilha com a equipa, esta realiza o trabalho com menos esforço, obtendo satisfação naquilo que está a realizar e ainda gerando um ambiente cooperativo de pessoas empenhadas em dar o melhor de si próprias.

Reforçando estas teorias Bakker e Schaufeli (2003) constatariam que trabalhadores comprometidos gerariam seu próprio *feed back* sobre reconhecimento e sucesso; obteriam entusiasmo e energia de outras atividades externas ao trabalho e aplicariam isto no ambiente profissional. Portanto, conclui-se que o profissional comprometido, é um bem valioso a uma organização, pois, para além de realizar as suas funções com empenho e dedicação, contagia a equipa, que ao olharem para ele, não enxergam apenas alguém a trabalhar por obrigação, mas sim por paixão pelo que realiza, estando em harmonia com a cultura daquela organização e sentindo-se parte dela.

2.4. Modelo de análise

Da apresentação do quadro teórico de referência decorre o modelo de análise que permitirá sistematizar a recolha e análise dos dados. Mas primeiro importa retomar os objectivos desta investigação:

1. Verificar como os gestores acometidos pelo Síndrome de *Burnout* foram prejudicados por esta condição;
2. Identificar se estes apresentavam, simultaneamente, síndrome de *burnout* e de comprometimento organizacional e explicar as formas desta relação;
3. Verificar como se utilizaram das estratégias de *coping* para reverter *burnout*.

Em termos metodológicos, opta-se por uma abordagem qualitativa e pelo recurso a entrevistas semi-estruturadas como técnica de recolha de dados. Para análise do *Burnout* é utilizado o modelo elaborado por Seabra (2008), visto este englobar os três eixos do síndrome, e por considerar esta ferramenta bastante abrangente. O modelo de Seabra (2008) é composto de 6 categorias (Carga de Trabalho Excessiva, Controlo ou falta dele, Falta de Recompensa, Rutura com a comunidade, Ausência de transparência e clareza e Valores) aqui se relacionam diretamente com os três eixos de *Burnout* para a análise de conteúdo, utilizando a grandeza de frases obtidas nas entrevistas, esta escolha permite identificar com maior clareza a reação do que o entrevistado disse com as temáticas.

Quadro 7 Análise de Conteúdo para Burnout

Temáticas	Categorias Analíticas	Entrev. 1 "Frase"
Exaustão	Carga de Trabalho Excessiva Falta de Recompensa	
Despersonalização	Ausência de transparência e clareza Rutura com a comunidade	
Baixa Realização	Controlo ou falta dele Valores	

Fonte: A Autora

Sintetizando os dados provenientes dos gestores entrevistados em relação ao *Burnout*, isolamos os sentimentos e impressões de como eles foram afetados pelo referido Síndrome como é proposto inicialmente nos objetivos da investigação.

Para a temática de exaustão as categoria definidas foram: Carga de Trabalho Excessiva, e falta de recompensa. Para referir-se a estes itens Seabra (2008) apropria-se de estudos de Leiter e Maslach (1997, 2001) no primeiro refere que é exigido cada vez mais esforço do trabalhador, ao ponto de este ter de fazer muitas horas extras e de, ainda assim, não ser capaz de cumprir com as exigências. Os períodos de pausa entre as jornadas já não são suficientes para que possa descansar o corpo e a mente, sentindo-se cada vez mais cansado até que o conflito entre a obrigação e o cansaço, promove a exaustão, tanto física como mental.

Na categoria falta de recompensa, o gestor se sente desprestigiado, e essa falta de reconhecimento vai afetar sua motivação para o trabalho, pois, embora receba o pagamento por seus serviços, não se sente valorizado proporcionalmente pelos esforços que faz em prol da organização. De facto, a sensação de não valorização de seus esforços, seja por seus subordinados, seus pares, ou superiores, gera desistência mental do trabalho, o gestor deixa de se importar com o cumprimento de metas impostas e da relação com os colegas.

Para a temática da despersonalização Seabra (2008) refere no mesmo estudo supramencionado que a rutura com a comunidade surge neste momento, onde o gestor se priva ou é banido do convívio com os colegas, este isolamento reforça os sentimentos de desprestigio e falta de reconhecimento, pois quando deixa de se integrar é porque já não se importa com a empresa como no início. Rompendo os laços com o grupo, já não participando nos intervalos de café, e a equipa não tem o mesmo desejo de colaboração; nota-se um clima organizacional “pesado”.

A falta de transparência geraria dois problemas citados por Seabra (2008) a falta de confiança da equipa no gestor e o sentimento de injustiça por não se sentir parte dos processos, fatores que com o passar do tempo também resultaria no sentimento de frustração do gestor.

Após apresentar exaustão e despersonalização, o trabalhador passa a sentir os efeitos da baixa realização pessoal, quando se dá conta de que algo não vai bem; ele sente-se cansado em demasia e já não se importa tanto, embora conserve todo seu potencial. Sobre o controlo ou falta dele, o poder de decisão, a autonomia e a confiança em si próprio para exercer seu cargo são comprometidas pelo estado de exaustão, quando o gestor passa a duvidar que seja capaz de comandar a equipa e

ter alto desempenho. Para um líder, um gestor perder a autoridade é das piores coisas que pode ocorrer. O facto de perder o respeito e o poder de decisão perante a equipa, gera inúmeros questionamentos, inclusivamente sobre as suas capacidades de liderança.

Ao voltar a um passado não muito distante, considera tudo o que já rendeu para a organização, as vitórias obtidas, tudo o que investiu até ao momento na carreira (cursos, treino, viagens, etc.) e tudo o que sacrificou na vida pessoal, pelo desempenho e que, neste momento, sente que não está à altura do gestor que é. Ao ver que os outros já notaram sua queda, fica pior, e com menos forças para reverter o processo sozinho. Ainda os valores ou o conflito destes, o choque ético, entre o que a organização exige e o que o gestor valoriza intrinsecamente, cria um ambiente desagradável, de desconforto, e isso afeta negativamente seu desempenho. Assim, o que o gestores referiram nas entrevistas sobre *Burnout* serão analisados na grelha proposta acima.

Ao analisar o comprometimento se deve considerar o que diz Schaufeli citado por Matthew et. al. (2015,89) sobre esta temática, pois o seu importante contributo para a Gestão de Pessoas, ao estabelecer uma relação positiva com a saúde ocupacional, quebrou um paradigma antes vigente. O facto de haver profissionais comprometidos dentro da organização, reduziria o absentismo, *turn over*, presentismo e baixas médicas, por perturbações relacionadas com o *stress* laboral, como o Síndrome de *Burnout*.

Schaufeli citado por Matthew et al (2015,89) também definiu o comprometimento em três eixos: vigor, dedicação e absorção, que na sua visão seriam positivamente espelhados em *Burnout*:

1. **vigor** - referindo a força física, energia, boa disposição ao encarar o trabalho, onde observamos o estado geral de ânimo do trabalhador e se encara positivamente a sua rotina profissional;
2. **dedicação** - o orgulho de fazer parte de uma organização, de estar no comando de uma equipa, de realizar projetos e tarefas inspiradoras, em que o gestor se sente apreciado pela empresa;

3. **absorção** - a imersão total no trabalho, trabalhar por longos períodos sem que isto seja demasiado ou um fardo, não se sentir sobrecarregado pela alta exigência do cargo.

Na análise de dados para comprometimento, utilizarei a grandeza de frases, para isolar os dados, baseado no trabalho de Schaufeli (2003) citado por Benevides Pereira et al(2009), exemplificado no quadro abaixo.

Quadro 8 Análise de Conteúdo para Comprometimento

Temáticas	Categorias Analíticas	Entrev. 1 "Frase"
Vigor	Envolvimento físico e mental com o trabalho resiliência, persistência frente as dificuldades	
Dedicação	Sensação de desafio mental e orgulho de pertencer	
Absorção	Adaptação, imersão total no trabalho que está a realizar,	

Fonte : A autora

Para o modelo de análise do *coping*, embora outros autores tenham também contribuído no referencial teórico, utilizaremos o trabalho de Swensen et. al. (2016) e Bakker e Demerouti (2008, 210) como base de trabalho para as informações coletadas, onde, por meio destas se procura identificar a utilização das estratégias elencadas pelo autor como forma de reverter *Burnout* e promover o comprometimento. Swensen et. al. (2016), através de seu estudo na Clínica Mayo desenvolveram um programa para auxiliar os gestores a cultivarem o comprometimento dentro da organização. Um de seus focos foi o desenvolvimento da resiliência, ou seja, a capacidade de adaptação num ambiente de mudança e pressões, mantendo uma atitude positiva. Para eles isto seria obtido através de suporte social, dentro e fora da organização, práticas de desporto, espiritualidade, flexibilidade cognitiva, ser otimista e ter propósito na vida entre outros.

Dentro de seu programa naquela empresa utilizaram ainda três fatores no intuito de promoverem um ambiente psicológico saudável: escolha, camaradagem e excelência. Escolha para ter liberdade em gerir a carreira como achar melhor; camaradagem por ter boas relações dentro da organização, gerando um clima de cooperação mútua; excelência de propósito e significado do trabalho, para dar o melhor do si no que se está a realizar.

Quadro 9 Análise do *Coping*

	TEMÁTICAS	Entrev. 1 "Frase"
Choice, Camaraderie, Excellence	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento em educação • Suporte Social • Prática de desporto • Hobby • Medicamentos 	
Resiliência	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do convívio familiar • Aumento do Convívio Social • Religiosidade • Terapeuta 	

Fonte: A Autora

Neste estudo serão utilizadas também as ferramentas de aferição criadas por Maslach e Jackson (1981), o Maslach Burnout Inventory – MBI, para *Burnout*, e o Work & Well-being Survey (UWES), de Schaufeli (2003), para Comprometimento Organizacional.

Isto auxiliará na compreensão dos objetivos de estudo de que se estes fenómenos podem ocorrer em simultâneo no indivíduo como defendem Maslach e Leiter (1997), por exemplo, encaravam *Burnout* e Comprometimento numa relação única de bem-estar no trabalho.

Ou se como defendem Schaufeli e Bakker (2003), estes fenómenos ocorrem em separado, ou seja, tanto *Burnout* como Comprometimento se manifestariam em momentos distintos na vida do indivíduo, ora um ora outro.

3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Para esta investigação, como já referido, a metodologia qualitativa mostra-se como melhor opção. Deslauriers (1997,294) referido por Guerra (2006,11) diz que:

“metodologias qualitativas designa uma variedade de técnicas interpretativas que tem por fim descrever, decodificar, traduzir certos fenómenos sociais que se produzem mais ou menos naturalmente. Essas técnicas dão mais atenção ao significado destes fenómenos do que a sua frequência.”

Assim, para compreender os fenómenos de *Burnout* e Comprometimento Organizacional numa organização, é fundamental a imersão na realidade dos gestores investigados através da recolha de informação por meio de múltiplas técnicas interpretativas, que possibilitarão ao fim da investigação atingir os objectivos propostos. Além disso, Silva (1986,142) ressalta a importância da pesquisa qualitativa onde por meio desta o investigador pode:

“ recolher os discursos dos actores sociais sobre seus valores, crenças, opiniões, aspirações, expectativas e sobre seus próprios comportamentos associar a recolha de informação sobre esses comportamentos e sobre elementos materializados do respectivo universo simbólico”.

Portanto, por meio desta metodologia espero perceber os fenómenos pesquisados e como os gestores utilizaram os benefícios do comprometimento e *coping*, para superar o estado de *Burnout*.

A amostra para esta investigação é intencional, ou seja, foram escolhidos 10 gestores (5 homens e 5 mulheres) em diferentes ramos de atividade económica (retalho, indústria, banca), na cidade de Santo Antônio da Platina, interior do Estado do Paraná, Brasil que foram acometidos, em algum momento, por *Burnout*. A cidade escolhida está entre as três principais da região Norte Pioneiro do Paraná, possui uma das maiores populações (45.819) segundo dados do IBGE, está constituída por empresas em todos os sectores produtivos, indústria, retalho e serviços, sendo considerada o 6º lugar no PIB Produto Interno Bruto da sua região o que, para a investigação, possibilitou uma amplitude na escolha dos gestores e das organizações.

A pesquisadora também possui vínculo familiar com a cidade, o que em sua opinião facilitou a escolha dos gestores para participar da investigação, pois até bem pouco tempo estava inserida profissionalmente naquela comunidade local.

Os gestores selecionados têm idades compreendidas entre os 28 aos 56 anos, estão no comando de equipas em empresas, trabalham diariamente com clientes, e já estão em seus postos de trabalho há algum tempo.

Quadro 10 Perfil dos Entrevistados

	Idade	Cargo	Género	Licenciatura
Entrevistado nº 1	34	Gestor de Controladoria	Masculino	Administração de empresas/pós graduação
Entrevistado nº 2	28	Consultora júnior	Feminino	Administração de empresas
Entrevistado nº 3	46	Gestor de Pessoas	Masculino	Gestão de Recursos Humanos/pós graduação
Entrevistado nº 4	45	Empresária	Feminino	Não possui
Entrevistado nº 5	40	Empresário	Masculino	Administração de empresas
Entrevistado nº 6	48	Encarregada de Alimentos	Feminino	Pedagogia/pós graduação
Entrevistado nº 7	53	Gerente	Masculino	Não possui
Entrevistado nº 8	39	Gerente	Feminino	Ciências Contábeis
Entrevistado nº 9	29	Gerente	Masculino	Administração de Empresas e Engenharia Civil
Entrevistado nº 10	56	Gerente	Feminino	Não possui

Procurou-se diversificar a faixa etária e o ramo de atividade dos entrevistados para este trabalho, para que este ficasse mais rico ao mostrar a realidade destes profissionais onde, embora se encontrem em diferentes áreas, defrontam-se com as mesmas dificuldades frente ao *stress* laboral.

O gráfico abaixo ilustra a relação entre sexo e idade dos gestores investigados:

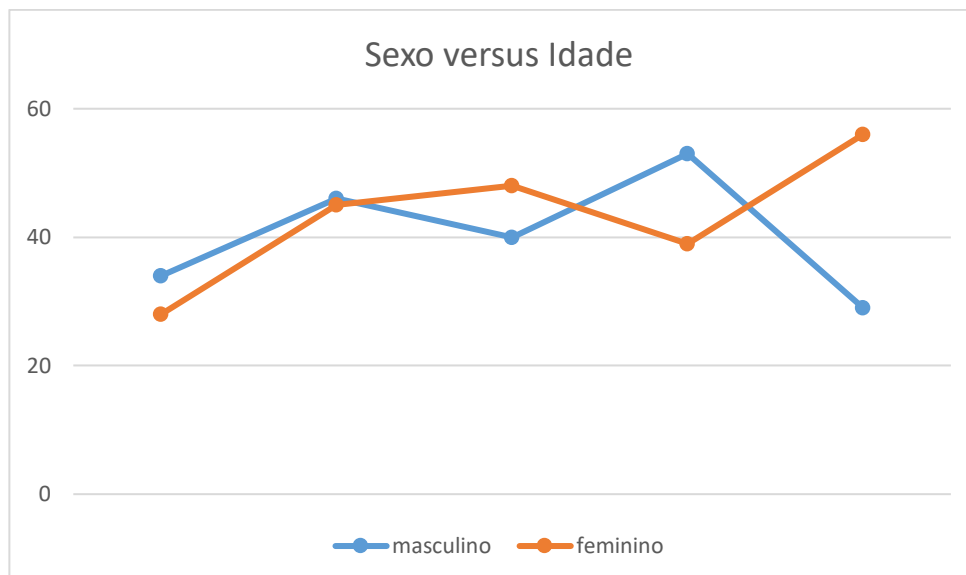


Gráfico 1 Sexo versus Idade

Fonte: A autora

Além disso, optei por entrevistar gestores com áreas de formação diversa a gestão, para tentar perceber se isto faria diferença no uso das estratégias de *coping* ao *Burnout*, inclusivamente gestores sem formação superior.

Da amostra utilizada, 30% não possuem formação superior, 20 % em outras áreas e 50% em Gestão ou Administração de empresas.

As dificuldades que se apresentam nesta investigação podem ser descritas, primeiro no facto de o *Burnout* não ser firmemente estabelecido como doença ocupacional, por questões de legislação laboral; segundo pela dificuldade de diagnóstico pelos médicos, pois pode ser confundido com *stress* e depressão clínica; e ainda a resistência do próprio profissional em procurar auxílio psicológico ou psiquiátrico, pois teme ficar com estigma de “fraco” perante a equipa e a sociedade local.

Por se tratar de uma cidade de porte médio, segundo dados do IBGE, a população ocupada ronda 26,6 % do total de habitantes (45.819 CENSO 2017 estimativa), possuindo cerca de 1800 empresas no registo municipal entre serviços e retalho. Entretanto, embora este número pareça alto, a sociedade local através de sua Associação Comercial concentra cerca de 380 empresas, o que possibilita que os grandes geradores de empregos se conheçam, aumentando o temor do

profissional em estado de *Burnout* ser julgado como incapaz de cumprir suas obrigações pelos superiores diretos e perder seu emprego.

Portanto, respeitando o princípio da confidencialidade, Lessard Herbert et al (1997) citado por Guerra (2006,52) diz que é preciso “informar correctamente os indivíduos dos objectivos da investigação e proteger as fontes”, devido a delicadeza das informações obtidas principalmente em relação ao estado *Burnout* nenhum gestor e sua organização será indentificado, sendo descrito apenas o sexo, idade e setor de actividade.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevista semi estruturada e por meio de relato de vida, segundo Quivy e Campenhoudt (2013,192) esta é “semi directiva no sentido de não ser totalmente aberta, nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas”, o objectivo é deixar o entrevistado confortável a se expressar dentro das temáticas propostas. A importância do relato de vida para a investigação é relacionar sua história de vida profissional (biografia) com as temáticas da pesquisa (*Burnout*, comprometimento e *coping*) para melhor compreender como estes gestores chegaram até o estado de *Burnout*, e em como utilizaram o *coping* e o comprometimento para superar isto.

Os trabalhos dos autores referenciados no quadro teórico e modelo de análise possibilitaram a elaboração do guião para esta investigação, sendo extraídos alguns pontos achados pertinentes para as três temáticas do trabalho. Maslach e Jackson (1981) ao investigar o síndrome, criaram um método de aferição empírica para constatar *Burnout*, o MBI, que se tornou popular no mundo inteiro considerando a frequência e intensidade em relação aos sentimentos no trabalho, sendo utilizado, nesta investigação, como parte inspiradora na elaboração das entrevistas. Nesta investigação utilizamos o MBI-GS, porque se trata de um modelo mais geral e que pode ser aplicado a várias profissões, e porque os seus 16 itens contemplam os 3 eixos do síndrome, procurando explicitar sentimentos do indivíduo em relação ao trabalho propriamente dito.

Da mesma maneira, para obtermos informações sobre o estado de comprometimento do gestor utilizou-se o UWES de Schaufeli (2008), como inspiração nesta coleta. Composto por 17 itens, e também dividido em 3 componentes (vigor, dedicação e absorção), a ferramenta considera o comprometimento em relação à

frequência de sentimentos; quanto mais elevado é o *score* obtido, maior é o comprometimento. O UWES relaciona diretamente a força, a energia a disposição para o trabalho, ao vigor. Os seus primeiros itens referem-se ao ânimo do indivíduo para trabalhar: o orgulho de pertencer a uma organização, a felicidade em realizar coisas, está ligado à dedicação e, por último, a absorção, são transcritas em relação ao tempo dispendido no trabalho, sendo este encarado de forma prazerosa.

Referente as estratégias de *coping*, o trabalho de Swensen et. al. (2016) e Bakker e Demerouti (2008) foi usado como fonte inspiradora na construção do guião. Com o auxílio destes meios estruturou-se a coleta dos dados junto dos gestores e a elaboração do guião para a entrevista.

Observando as temáticas *Burnout* e Comprometimento os itens componentes do quadro abaixo:

Quadro 11 - Temáticas de Análise

Em relação ao <i>Burnout</i>	Em relação ao Comprometimento
Exaustão	Vigor
Despersonalização	Dedicação
Baixa realização	Absorção

Fonte: A autora

Para exaustão através do guia de entrevistas procurou-se identificar o desgaste que uma rotina intensa de trabalho é capaz de provocar no trabalhador, o número de horas diárias, as pausas, a tensão do ambiente. No item despersonalização, o ponto era avaliar o interesse/motivação do profissional no cargo em questão e se havia desgaste no convívio com a equipa. Para baixa realização pessoal, o intuito era saber se sentia valorizado pela empresa, ou seja, o tempo extra dispendido para o trabalho se considerou que havia reconhecimento, se suas habilidades eram aproveitadas e valorizadas.

O comprometimento avaliava de forma mais sucinta se a concentração e imersão nas tarefas era prazerosa, se sentia-se motivado a buscar soluções, se tinha

facilidade em se adaptar a mudanças, se os desafios mentais o estimulavam ou desestimulavam e se enxergava propósito no que realizava.

Quanto ao *coping*, perguntou-se diretamente sobre o que faziam para reverter o cansaço e aumentar a resiliência (atitudes práticas).

O Modelo do Guião encontra-se no Anexo I.

A partir da análise dos dados provenientes das entrevistas será efectuada uma análise de conteúdo onde, a partir de uma apresentação descritiva, “são identificados os corpus centrais da entrevista a analisar” Guerra (2006, 83) utilizando-se excertos das entrevistas para exemplificar as categorias analíticas.

O guião da entrevista foi composto por três áreas temáticas: *Burnout*, Comprometimento Organizacional e *Coping*, através de categorias de análise pertinentes ao tema conforme explicado no modelo de análise. As 10 entrevistas semi estruturadas foram realizadas presencialmente na cidade de Santo Antônio da Platina – Brasil e algumas por skype, com profissionais de Gestão em ramos de atividade diversos.

Para a análise foi desenvolvida uma grelha, composta das temáticas, suas categorias e a “frase”, a grandeza escolhida para identificar a fala do entrevistado pertinente com cada categoria.

GRELHA DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS		
Problemáticas de análise	CATEGORIAS	Unidades de Registo
BURNOUT		
Exaustão	Carga de Trabalho Excessiva	Frase
	Falta de Recompensa	Frase
Despersonalização	Ausência de transparência e clareza	Frase
	Rutura com a comunidade	Frase
Baixa realização	Controlo ou falta dele	Frase
	Valores	Frase
COMPROMETIMENTO		
Vigor	Envolvimento físico e mental com o trabalho resiliência, persistência frente as dificuldades	Frase
Dedicação	Sensação de desafio mental e orgulho de pertencer	Frase
Absorção	Adaptação, imersão total no trabalho que está a realizar,	Frase
COPING		
<i>Choice, Camaraderie, Excellence</i>	Investimento em educação Suporte Social Prática de desporto Hobby Medicamentos	Frase
Resiliência	Aumento do Convívio familiar Aumento do Convívio Social Religiosidade Terapeuta	Frase

Fonte: A autora

II – ESTUDO EMPÍRICO

1. ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

O objetivo das entrevistas realizadas era o de avaliar em que medida o Síndrome de *Burnout* afetou o trabalho dos gestores entrevistados, bem como os fatores que contribuíram para a manifestação do síndrome.

A apresentação da análise segue a organização da grelha acima apresentada, ou seja, a identificação das problemáticas e das suas categorias, extraído de cada entrevistado as frases significativas de cada uma destes aspetos.

Vamos proceder, igualmente, à apreciação dos depoimentos tendo em consideração o contexto sociocultural, de organização do trabalho e do ambiente familiar e social da amostra. Mesclando uma apresentação descritiva e o estabelecimento dos pontos comuns e contraditórios desta análise qualitativa com o que foi encontrado na literatura.

1.1. Síndrome de *Burnout*

Fomos verificar se, na amostra, as impressões perante os eixos de *Burnout* seriam como os descritos no quadro teórico, positivamente relacionados entre a exaustão e a despersonalização e negativamente quanto à baixa realização.

Burnout foi dividido em seis categorias seguindo o modelo estabelecido por Seabra (2008), assim iniciarei com a categoria de exaustão, que decorre da carga excessiva de trabalho, da falta de recompensa e ainda, tal como refere Seabra (2008,162), de fatores situacionais, como o *stress* laboral e outros, que prejudicam a rotina do trabalhador.

A sobrecarga de trabalho conduz diretamente ao esgotamento da energia emocional do indivíduo. Contribuem particularmente para esta exaustão os locais onde as tarefas se tornam mais exigentes e complexas, por vezes com o excesso de horas de trabalho, e em que o trabalhador não tem capacidade para se recuperar.

De todos os entrevistados somente 20% informou trabalhar as 8 horas diárias, que são as estipuladas pelo Código do Trabalho. Os restantes disseram que trabalham, todos os dias, horas a mais. O acumular desta carga ao final de uma semana, de um mês, de meses, gera o esgotamento. Foram presenciadas expressões como “arrebentado”, “nem ajudo em nada”, etc.

“Entrevistadora: Então em média você trabalha 14 a 15 horas por dia? Entrevistado 7: Sim, de segunda a quinta e quando preciso vou ao escritório na sexta também, e se aos fins de semana é preciso algum pedido extra para algum cliente, telefonam a mim também”. (entrevistado 7) [...] “Varia de dia pra dia, mas na maioria das vezes eu chego “arrebentado”, porque afinal são muitas horas”.

“Faço 15 min de almoço e trabalho em média 10 horas por dia! No final do dia me sinto muito cansada, não tenho ânimo pra nada, quase não faço nada de exercício e nem ajudo em casa.....(expressão triste)” (entrevistado 8)

“E lá são 10 horas de trabalho por dia. Então tudo que se consome na escola, direta ou indiretamente passa por mim. Eu entro as 6 da manhã e saio as 16 horas, de segunda a sexta feira, não tenho horário de almoço, então são realmente 10 horas, é muito corrido, são fornecedores, alunos, professores, pais de alunos os outros funcionários da escola.” (entrevistado 6).

Reforçando, foi verificado que a carga horária é excessiva , que esta é constante e que é vista como aceitável, uma vez que 80% dos gestores entrevistados trabalha horas além do contratado.

Muitas vezes isso acontece porque tem de manter seus postos de trabalho, acreditam que esta realidade é comum às organizações e que não se altera muito, além do facto de o mercado de emprego ser reduzido na comunidade local, por se tratar de uma cidade pequena conforme já referido anteriormente e as possibilidades de encontrarem outro posto na gestão serem reduzidas.

Como as exigências são crescentes e o profissional não consegue repor suas energias, fica cada vez mais exausto. Nota-se uma contradição, embora esgotados não costumam reclamar do excesso da carga horária e acabam muitas vezes por aceitar mais responsabilidades.

Este acumular de horas excessivas de trabalho tem ainda uma perniciosa componente adicional: a imprevisibilidade. O que se apurou é que os trabalhadores,

além de trabalharem para horas a mais, recebem chamadas de última hora, quer ainda estejam no serviço, quer até estejam a caminho ou já em casa, ou nas suas atividades particulares.

Nestes casos verifica-se que o trabalhador tem que, subitamente, interromper o seu descanso e voltar a concentrar-se nas atividades laborais, como no que foi citado pelo entrevistado nº 7, as quais podem implicar a abertura das instalações, ou de sistemas informáticos, alarmes, etc. E há responsabilidades acrescidas com segurança, contra o risco de assaltos, ou de perda de ficheiros informáticos, de incêndio, etc.

Esta situação pode ainda ser agravada pela coincidência de chamadas em período de socialização especial. Quando o trabalhador está a celebrar uma ocasião festiva, ou a participar num evento socialmente relevante ou importante, que até pode ser de periodicidade reduzida (por ex.: aniversários) ele sente um enorme embaraço, que o leva a ter que pedir desculpa aos familiares, amigos, etc. Por vezes ainda tem que ir a casa buscar chaves, cartões de acesso, credenciais, viatura de serviço, ou até mudar de roupa.

Quando o seu trabalho depender de terceiros pode ainda ter que ficar à espera, ou, no caso de receção ou expedição de produtos ter que passar documentos, como guias de transporte, faturas, etc. E, uma vez que pode estar sozinho, ter que fazer tarefas que são, habitualmente, realizadas pelas pessoas do setor, correndo o risco de enganos, de acordo com o que referiu o entrevistado nº 6.

A outra componente da exaustão é a categoria de falta de recompensa, que evidencia o desequilíbrio que emerge quando não há reconhecimento profissional e social do gestor. Pois este, embora receba a sua recompensa financeira pelo trabalho que desenvolve, necessita do reconhecimento para se sentir valorizado pelos esforços que faz pela organização. Na realidade ele "...deve ser também reconhecido socialmente com os seus valores inerentes e relacionados com o trabalho. O indivíduo só sente que dá e não recebe aos diferentes níveis, desmotivando-se e esgotando-se." Seabra (2008,162).

"Sim, chegou a ser mesmo insuportável, e tive de me demitir". (entrevistado 2)

"Olha.... Acho que continua importante, mas não dão o devido valor". (entrevistado 6)

“Já pensei, mas não foi muito bem aceite pela diretoria da empresa, acharam estes custos desnecessários”. (entrevistado 7).

Embora tenham a clara visão de que estão ali para contribuir para a empresa e que, em troca, recebem os seus vencimentos, sentem a necessidade de reconhecimento e prestígio, tanto perante a equipa, como perante os superiores. Sentem, igualmente, que contribuem “to go extra mile”, tal como referiu Schaufeli (2008,215), fazendo sacrifícios e abdicando de seu tempo pessoal a favor da empresa. Muitos expressaram claramente o sentimento de falta de valorização, outros referiram não estarem dispostos a fazer novas concessões de tempo, ou ainda que se arrependem de as terem feito.

Para o trabalhador, muito embora o ganho material seja imprescindível ao seu sustento, existem outras necessidades que devem ser contempladas. A teoria das necessidades de Maslow ressalta que satisfeita essa necessidade de sobrevivência imediata, o ser humano passa a novos estágios até atingir a autorealização, isto envolve o sentimento de recompensa, de valorização.

O reconhecimento verbal, por exemplo, por seu esforço em desempenhar um trabalho que seja considerado de excelência o motiva a se empenhar cada vez mais por uma organização. Sentir que é apreciado por sua equipa e seus superiores o levará a ultrapassar outras questões que lhe sejam desafiadoras, como o excesso de carga horária.

Extraí-se destas entrevistas aos gestores que a carga de trabalho em excesso e a falta de recompensa promoveu o surgimento da exaustão, que é um dos fatores componentes do Síndrome de *Burnout*. O esgotamento, daqui decorrente, fez cair o desempenho e, nalguns casos, o resultado foi o afastamento permanente dos gestores.

A categoria de ausência de transparência e clareza, que se enquadra na despersonalização é outro aspeto significativo, que, tal como Seabra refere (2008,162) é composta por dois sentimentos: “(1) a experiência de ser tratado injustamente, entrando em conflito emocional; e (2) a injustiça incentiva o cinismo sobre o trabalho.”

O gestor, ao sentir um tratamento desigual para consigo, por parte da administração, por exemplo ao ser excluído de processos decisórios, fica com sua

autoconfiança abalada. Por se tratar de cargos de gestão onde muitas vezes eles próprios fazem as regras de trabalho, estipulam as metas, e participam dos processos decisórios, alguns relataram um certo descontentamento ou sentimento de injustiça quando a sua autoridade foi questionada ou quando não receberam apoio da equipa.

Ao deixar de se sentir seguro e tranquilo no local de trabalho, podendo desenvolver uma desconfiança generalizada e manifestar comportamentos reservados em relação aos colegas. Ir para o trabalho torna-se uma aflição quotidiana. Tenta manter-se quase “invisível”, perdendo a socialização e comprometendo o seu desempenho profissional.

“Era difícil, pelo facto de eles terem uma conduta diferente comigo, o tratamento teria de ser diferente, então a conversa com eles era difícil”. (entrevistado 2)

“é muito difícil eu me descontrolar, já aconteceu, então eu choro muito, porque eu prefiro chorar do que as vezes ser grosso com quem não merece,” (entrevistado 4)

Esta é uma categoria muito especial pois refere-se ao ambiente em que o gestor desempenha as suas tarefas, que, por natureza, envolvem confiança pessoal. E, por vezes, surgem situações de uma certa “nebulosidade”, em que a comunicação fica difícil e em que se começa a desenvolver um jogo de estratégias comunicacionais que são escorregadias.

O trabalhador está sempre receoso de qualquer alteração da sua situação e vínculo laboral, ou, no mínimo, da sua posição hierárquica. Cada dia é um desafio, sendo necessária a manutenção das aparências e a projeção de uma imagem de autoconfiança, quando, no íntimo, o trabalhador se sente fragilizado e em sofrimento. Teme qualquer ação desagradável por parte da corporação, podendo ser despedido, ou ser levado a colocar o seu lugar à disposição.

Na categoria rutura com a comunidade, ainda sobre a despersonalização, alguns gestores manifestaram o desejo de cortar laços com a organização, como por exemplo no caso do entrevistado nº 8:

“Penso em tirar férias todos os dias, só penso nisso.... Não sinto tanta importância mais no meu trabalho, vou me afastar do banco em breve” (entrevistado 8).

“É muito difícil, porque as vezes tenho de mudar de planos para atendê-los, mudar orçamentos, então é muito desgastante.” (Entrevistado 6).

Entretanto, este trabalho de campo detetou uma derivação face à generalidade de literatura vigente pois, embora de entre eles alguns tivessem manifestado o desejo de romper os laços com a comunidade, a maioria dos entrevistados manteve relação com a equipa e os demais colegas.

“eles são uma benção na minha vida, (expressão alegre), essa é a palavra”.Entrevistado 4

“É difícil, mas é gostoso, (risos), às vezes quando o diretor está de férias e eu preciso ‘dar uma mão’, na área de vendas eu gosto de atender, conversar, eu gosto de saber, ouvir as histórias, porque no dia a dia e não para entender um pouquinho, todos nós temos uma história, que por vezes é interessante. Por exemplo no caso do V. (o funcionário surdo) eu consigo dialogar bem com ele.” Entrevistado 3.

Isto pode dever-se ao carácter muito forte das relações pessoais e sociais da cultura brasileira que se formou, ao longo da sua história, a partir de grupos sociais muito diferentes, em grande parte formados por indivíduos de oriundos da fragmentação de famílias e comunidades, em que a perda dos laços familiares obrigou à formação de outros vínculos pessoais como forma de subsistência pessoal.

Assim, a sociedade brasileira desenvolveu uma relação entre estas suas comunidades tão diferenciadas de tal maneira que, de uma forma harmónica, viabilizou a construção de uma cultura interétnica em que se construíram laços muito fortes que levam a que se promova a integração de todos, de todas as condições sociais e daqueles que sofrem qualquer de circunstância da vida. No caso presente, os gestores são chamados a participar no convívio, no futebol, nos churrascos, ou em quaisquer outros acontecimentos sociais.

Há, nesta amostra, boas práticas. No caso do entrevistado n.º 1, a empresa promove uma integração entre os colaboradores para contrariar o desânimo. Isto, além de retrain a despersonalização, vai ainda promover a socialização dos elementos da equipa.

“Tenho um grupo de amigos dentro da própria empresa, a gente tem opção de até 3 vezes por semana participar de um futebol, uma vez na semana eu vou, depois fazemos uma pequena confraternização.” (entrevistado 1).

Nas informações sobre a despersonalização, obtidas através da falta de transparência e rutura com a comunidade houve portanto, uma divergência da literatura descrita no referencial teórico. Não foi perceptível que os gestores tenham

rompido laços com a comunidade, com exceção dos entrevistados² e 8, nem houve relatos de isolamento voluntário ou involuntário, próprios da despersonalização, ao contrário, mesmo não estando muito motivados às vezes eles tentavam integrar-se no restante da equipa e participar nas atividades de convívio.

Esta constatação foi supreendente, pois os autores descrevem a exaustão e a despersonalização com altos scores, principalmente à luz das ferramentas de aferição como o MBI – GS, que neste trabalho ajudou a compor o guião das entrevistas na coleta de informações. Foi constatada alta exaustão e baixa despersonalização nos gestores.

No caso particular desta investigação foi possível constatar uma divergência face à generalidade dos estudos existentes e referidos na literatura. Trata-se da constatação de que uma grande parte dos gestores da amostra mantiveram ligação às organizações e às suas equipas através de actividades de integração social.

Dentro da baixa realização, o controlo ou falta dele, ou seja, a autoridade do gestor perante a organização, é uma área muito delicada, quer para o trabalhador, quer para a organização. Pois, conforme expressa Seabra (2008,162) “O indivíduo tem controlo insuficiente sobre os recursos necessários no trabalho, e/ou insuficiente autoridade para concretizar o seu trabalho da forma em que acredita ser a mais eficaz”. Os comentários dos entrevistados reforçam essa ideia.

Em muitos casos o gestor fica entre a decisão de despedimento, com as consequências inerentes, ou uma tolerância “compreensiva”, por não ser uma falta de grande impacto, ou por ser um trabalhador que já tem muitos anos de casa e ter um certo “abuso de confiança”.

“Já tive situações em que a pessoa não correspondeu à altura do que eu esperava, porém hoje criou alguns hábitos no horário de trabalho, a pessoa mexer muito no celular (telemóvel) e deixar de fazer o que tinha de ser feito. (expressão de desagrado)”. (entrevistado 1).

A decisão do gestor, sobretudo em meios pequenos ou em circunstâncias de fragilidade económica com elevado desemprego, fica toldada pela possibilidade de criar um grave problema à família do trabalhador. E isto pode prejudicar, igualmente, a reputação e a socialização do gestor e da sua família, por ser considerado insensível.

“É muito mais difícil eu tomar uma decisão assim mais severa, mas quando eu tomo não volto atrás”. (entrevistado 4).

A solução é, muitas vezes, um empenho do gestor em enquadrar o trabalhador e o ir auxiliando a concentrar-se nas suas atribuições. Isto, naturalmente, significa esforço físico e mental do gestor.

Houve, no entanto, gestores que relataram conseguir reagir logo no momento e retomarem o controlo, por si próprios (entrevistado 5). Com esta atitude ficam protegidos quanto a futuros desvios dos trabalhadores. É uma forma de atuação mais acutilante, mas compreensível e aceitável.

“Sempre, sempre, apareceu este tipo de problemas eu procuro resolver na hora, não deixo pra depois não”. (entrevistado 5).

Há ainda uma situação que é substancialmente diferente, mas enquadrável nesta categoria. Trata-se de casos em que os gestores se sentem de mãos atadas porque os seus subalternos falam com os superiores, ou mesmo os patrões, ultrapassando toda a cadeia hierárquica. (entrevistado 10). Esta é uma das situações mais difíceis, pois o lugar do gestor contratado está sempre à mercê de fatores imprevisíveis, que o podem desautorizar e até conduzi-lo ao desemprego.

“Ou as vezes vejo algo que está mal, digo pra consertar e a pessoa vai reclamar pra proprietária...é complicado”. (entrevistado 10).

Nesta investigação, na componente controlo ou a falta dele, a perda de autoridade foi de facto considerada por muitos como algo “complicado”, pois sentiram-se desautorizados por alguns elementos da equipa que não atenderam as suas solicitações, principalmente quanto ao uso do telemóvel durante o tempo de trabalho. Quando solicitaram certas mudanças de comportamento a alguns colaboradores e sua autoridade legítima foi questionada, os gestores demonstraram este descontentamento.

O facto de alguns membros não respeitarem a hierarquia e irem queixar-se diretamente a um diretor, além de questionar a autoridade do gestor diretamente, representa uma afronta a quem está legitimamente no comando. Isto pode criar uma atmosfera de perda da credibilidade frente a equipa, que pode entender esta perda de

controle do gestor como fraqueza no comando daquela organização e piorar ainda mais a situação.

Quanto aos valores, na componente da baixa realização, observei que, por vezes, o gestor se sentia em conflito com as exigências da organização face às suas crenças pessoais, ou quanto ao que acredita ser certo.

Os relatos foram tanto positivos, quanto negativos. Alguns disseram nunca fazer nada contra seus valores, mesmo sob risco de penalizações, enquanto que outros referiram tê-lo feito, embora referindo desconforto na situação.

Assim a recolha dos dados efetuada permitiu-me constatar o que Seabra (2008,162) diz “Surge então uma discrepância entre a missão do trabalho e a atual prática profissional.”

Relatos positivos:

“Sim porque a conduta da empresa não era isso e a diretoria queria me forçar a fazer algo que não era o correto”. (entrevistado 2).

“mas não fiz nada contra meus princípios, mesmo correndo risco de ser mandada embora” (entrevistado 8)

Relatos negativos:

“No fundo dá dó, porque estou lidando com pessoas e aí tenho de ser resiliente, porque tenho de fazer, a empresa precisa, mas não é fácil lidar com isso... (sorri, mas a fala demonstrou tristeza).” (entrevistado 3).

“Nada bem, pensei em desistir algumas vezes do trabalho, mas na altura era importante para sustento da família”. (entrevistado 7).

“eu pessoa não faria né, mas, porém, você como empresa é obrigado a tomar uma decisão, não digo que seja uma coisa ilícita, mas estou dizendo que dentro da minha concepção da minha educação, eu não faria. Mas...” (entrevistado 1).

“Já fiz, não me agradou nada. (expressão tensa)” (entrevistado 7).

A recolha das informações demonstrou que alguns lidaram de forma mais tranquila com os sentimentos de *stress*. Outros, entretanto, decidiram por cortar o seu vínculo com a organização que lhes estava a causar os transtornos (entrevistados 2

e 8). Para eles a exaustão, desumanização e a baixa realização provocaram *Burnout*, e isso culminou no pedido de despedimento, mesmo que o profissional tenha utilizado algumas das estratégias de *coping*, confirmando os relatos encontrados na literatura.

Concordando com o referencial teórico, estes entrevistados exemplificaram, bem de perto, o que a literatura relatou. O número 2, então recém-licenciado em gestão, deixou a organização onde, até aquele momento recebia um bom ordenado, e onde teria perspectiva de crescimento a longo prazo, por se tratar de uma empresa grande na região, por não aceitar a violação de valores que considerava essenciais.

O caso do entrevistado nº8 é um pouco mais acentuado, pois já fazia parte do quadro de pessoal do banco há 17 anos. Já tinha acumulado bastante tempo e esforço em formação, na prática dos processos do trabalho e tinha um salário compatível. A sua saída da empresa causou estranheza no meio social local; os amigos não compreenderam a razão porque se deixa um emprego de tantos anos.

O gestor deixou este emprego para se dedicar a outro projeto, que se iniciou pouco tempo após a entrevista. Disse-me, em contacto posterior, que se sente muito comprometido e bem melhor nesta nova fase da sua vida, que é totalmente o oposto da que tinha no emprego anterior.

Conclui-se que neste item as opiniões dividiram-se, porém, o dilema ético surgiu como descrito por Seabra (2008,162). Os que fizeram concessões relataram desconforto, o que fez com que perdessem a motivação para o trabalho, pois o facto de se sentirem coagidos a fazer algo que não consideram ser certo, em nome da manutenção de seu emprego, gerou tensão e frustração no trabalho. Os que não fizeram concessões sofreram com a pressão e o risco de perderem os postos de trabalho. Neste caso, embora tenham optado por preservar a tranquilidade de suas consciências, houve o sentimento de insegurança quanto ao resultado de suas ações. Assim, ficou clara a posição de que, quando existe conflito de valores, se instala a descrença na organização.

Ao concluir a discussão referente ao *Burnout* na amostra, ao longo das entrevistas, constatatei que 20% dos gestores que experienciaram estas três dimensões chegaram ao ponto de romperem com a organização.

Ter um gestor disposto a deixar seu cargo por consequência do estado de *Burnout* é uma das coisas mais difíceis, pois a organização perde um bom profissional,

que já apresentou outrora bons resultados e que, de facto, não perdeu as suas competências. Mais grave ainda porque este estado pode ser revertido.

O profissional resolve abrir mão do seu status social, do seu salário e prefere desligar-se da organização. Só o faz porque se encontra doente e sem perspectivas de saída, e isto agravado pelo facto de ainda não poder recorrer aos auxílios da segurança social, apenas porque *Burnout* não é reconhecido como doença ocupacional.

1.2. Comprometimento Organizacional

O Comprometimento Organizacional representa o envolvimento do profissional com o trabalho. Uma relação positiva do gestor com seu trabalho se reflete num estado de integração da energia física e mental que este entrega a organização. É aqui que se observavam os seus relacionamentos com os outros, com a hierarquia e a disciplina.

A análise da temática do Comprometimento Organizacional foi apoiada nos eixos relatados por Schaufeli (2003) citado por Benevides Pereira (2009,5), vigor, dedicação e absorção. Para a autora o comprometimento é um “estado persistente e afetivo-cognitivo”.

O vigor, segundo refere Benevides Pereira (2009,5) é “um alto nível de energia e resiliência mental enquanto trabalha, vontade de investir no trabalho e persistência em situações de dificuldade”. Isto compreende, portanto, o envolvimento físico e mental com o trabalho. Muitos foram os relatos dos entrevistados sobre persistência e resiliência no trabalho e o gosto de desenvolver novos projetos.

Nesta categoria os gestores apresentaram dois extremos, enquanto alguns estavam altamente envolvidos, outros estavam esgotados.

“é obvio que a empresa contratou ela quer uma contrapartida, que você tem que produzir é obvio, mas o que é legal e se sentir útil, é bacana você ter aquele compromisso de vir...”
(entrevistado 3).

“não temos preguiça de nada, não temos luxo com nada, eu trabalho o dia todo nesta sala fechada, mas se precisar ir limpar alguma coisa eu vou, a gente trabalha junto com os funcionários.” (entrevistado 4).

“Já aconteceu, de entrar literalmente na tarefa e esquecer do tempo e de fazer algumas ligações durante o dia, e ao chegar em casa no fim do dia e me lembrar de algo que deixei de fazer.” (entrevistado 1).

Sou ótima no meu trabalho, (risos) sou rápida, sou organizada com certeza a cada dia que passa fico melhor, mas com a idade estou ficando mais cansada ... (entrevistado 8).

Os gestores com vigor, mesmo trabalhando com uma alta carga horária não acham que isto seja um fardo ou tampouco são *workaholics*, pois conseguem estabelecer um equilíbrio da vida pessoal com o trabalho.

Os entrevistados relataram uma carga de trabalho excessiva e ainda assim conseguiam responder aos desafios, ou seja não encaravam o trabalho como um fardo, pelo contrário, o gestor nº4 relatou que sente muito prazer em desenvolver seu trabalho e está disposto a dar de si para a empresa.

Os outros, cuja degradação física e mental era elevada, encontram-se em estado de grande fragilidade, com evidente redução das suas capacidades laborais e reduzida ligação com a organização, manifestam um evidente esgotamento.

Assim, atendendo a que estas situações, embora tenham sido detetadas no grupo, mas não nos mesmos indivíduos, podemos concluir que nesta amostra não se estabeleceu uma relação simultânea do vigor (comprometimento) com a exaustão (*burnout*).

Atentando a que um dos objectivos propostos para este trabalho, era investigar se esta relação existiria simultaneamente, constatou-se que, neste caso, isso não ocorre, pois os estados não se apresentam simultaneamente nos mesmos indivíduos.

Predominou portanto, o referido por Schaufeli e Bakker (2003), de que os fenómenos ocorreriam nos indivíduos em momentos distintos.

Na categoria da dedicação, onde procuramos os sentimentos de desafio mental e orgulho de pertencer, foi observado, nas entrevistas, que muitos encaram de forma positiva estarem na organização, buscando soluções para os problemas. Segundo Benevides Pereira (2009,6) a dedicação envolve “experienciar um senso de

significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio”. Os relatos explicitam a boa disposição dos entrevistados frente aos desafios e à energia mental que estão dispostos a dar à organização

“Sim isso é o que move a gente”. (entrevistado 1)

“Sim, todo o tempo”. (entrevistado 2)

“Eu acho que a responsabilidade minha agora é muito maior, porque quanto maior a gente é, maior é o tombo se a gente não se “aprumar”, então eu acho que a minha responsabilidade é maior e a minha motivação tem de ser maior. (expressão séria) “(entrevistado 4)

O facto de perceberem que o trabalho é apreciado e que tem um propósito ajuda-os a manterem-se interessados e motivados. O entrevistado n.º 3, por exemplo, sentiu a necessidade de estudar novamente, por iniciativa própria, procurar uma atualização face a uma mudança de mercado.

“Sim, tem as mudanças, por exemplo, hoje teve a mudança trabalhista que te obriga a ir atrás de conhecimento, mudança de processos....,”

Ainda se encontram dispostos a fazer novas concessões de tempo e esforço extra a favor da empresa, sobretudo conseguem enxergar um propósito naquilo que fazem, percebem o significado do trabalho reagindo de forma positiva aos desafios mentais propostos e gostam desta sensação. Para estes o trabalho continua a ser um desafio que vale a pena superar. Grande parte dos entrevistados referiram gostar dos desafios propostos pela organização, de perceberem um propósito no trabalho, e assim não encontram razões para romperem os laços com a empresa.

O desafio mental e o orgulho de pertencer à organização foram constatados. Os gestores demonstraram compreender o significado do trabalho, muitos considerando as suas atribuições mais importantes do que quando assumiram o cargo; a expressão “ainda me sinto desafiado o tempo todo” ressaltou o entusiasmo com que encaram o trabalho. Entretanto, alguns demonstraram o oposto, ou seja, baixa motivação e pouco envolvimento, como por exemplo os entrevistados 5 e 8.

“já são 28 anos trabalhando, 22 cuidando da loja.... (pausa) já estive mais motivado, hoje eu já penso em começar a terceirizar”. (entrevistado 5).

“No banco só faço pra cumprir as metas, e não me sinto mentalmente desafiada. Na loja me sinto desafiada e gosto de me sentir assim....” (entrevistado 8).

Conclui-se que o encontrado no terreno concorda com a literatura em torno da dedicação. Comparativamente com *Burnout*, vimos que estes gestores com sinais de exaustão apresentavam, apesar de tudo, baixa despersonalização. Os gestores com vigor em contrapartida mostraram ser bastante comprometidos, dedicados e não apresentaram muitos problemas quanto à despersonalização, ou seja conseguem encontrar uma forma de superar, por si próprios, a eventual despersonalização.

Nestes termos, considerando que a literatura consultada relativa a este tema, indica que onde há baixa dedicação existe alta despersonalização, verifica-se que isto não foi constatado nesta investigação. Pois aqui o encontrado na amostra foram gestores altamente dedicados e pouco afetados pela despersonalização.

Assim verificou-se perante os gestores existir em alguns alta exaustão e baixo vigor, seguidos de baixa despersonalização e baixa dedicação, nos que apresentam *Burnout* no momento da investigação. Já em outros ocorreu baixa exaustão e alto vigor e baixa despersonalização e alta dedicação, pois apresentavam um estado de comprometimento.

O fator que difere da literatura é o de que mesmo apresentando grande exaustão não se deixaram afetar pela despersonalização. A relação com o comprometimento coincidiu com o argumento dos autores apresentados no quadro teórico.

Assim, em relação a simultaneidade dos estados de Burnout e Comprometimento no mesmo indivíduo, conclui-se, de acordo com Schaufeli e Bakker (2003), que esses fenómenos são distintos e ocorrem em separado nos indivíduos.

O terceiro componente do Comprometimento é a absorção. Contempla a imersão no trabalho, a dificuldade em desligar-se das atividades, bem como o facto de perder a noção do tempo.

Benevides Pereira (2009,5) cita: “Absorção é caracterizada como estar completamente concentrado e envolvido em seu trabalho, sendo que o tempo passa rapidamente e o indivíduo possui dificuldade em desapegar-se de seu trabalho”.

Os relatos dos entrevistados refletiram este estado de imersão, referindo-se à perda da noção de passagem do tempo. O empenho ou o entusiasmo na execução

das tarefas é muito motivante ou entusiasmante levando a um estado de concentração que leva o trabalhador alhear-se do que se passa à sua volta.

“Sim, mas eu amo o que eu faço”. (entrevistado 4)

“Com certeza, “já é 11 da manhã, eu nem vi passar”. (entrevistado 5)

“Perco totalmente, me entrego, consigo me concentrar sim.” (entrevistado 6)

Os entrevistados afirmaram que conseguem imergir por longos períodos no trabalho, envolvendo-se ao ponto de não se darem conta que já está na hora do intervalo de almoço, por exemplo, foi o mais observado nas declarações.

O prazer que o envolvimento no trabalho proporciona os faz sentirem energizados, mantendo o foco nas tarefas que estão a realizar. Também contribuiu para esta imersão o entusiasmo e o gosto pela sensação de desafio mental, e em consequência sentem que são capazes de motivar a equipa a ação.

O paradigma quebrado por Schaufeli et al. (2003) ao conectar o comprometimento com a saúde ocupacional se refletiu nesta investigação em particular.

Os gestores utilizaram o Comprometimento para combater *Burnout*, e isto aliado as estratégias de *coping*, resultou na preservação de um clima organizacional positivo para eles e suas organizações.

1.3. *Coping*

As estratégias de *Coping* teorizadas por Swensen et al (2016), *choice*, *camaraderie*, *excellence* e resiliência são bastante utilizadas pelos gestores. Foi evidente, no conjunto das entrevistas, que o gestor, ao escolher a direção da sua carreira, pode conseguir estabelecer boas relações interpessoais e assim melhorar o clima organizacional e compreender o significado e o propósito do trabalho.

Dentro do sugerido por Swensen et al (2016) para *choice*, *camaraderie*, *excellence* como estratégias de *coping*, obtiveram mais destaque a prática regular de desporto (90%) e os hobbies, que foram utilizados pelos gestores para se fortalecerem, as respostas foram quase unânimes ao relatarem a importância de ter

um hobby e de exercício físico nas suas vidas; muitos relataram terem incorporado essa atividade na sua rotina diária e utilizaram isso como forma de aumentar o convívio social. Ainda foi levantado um percentual de 10% relatou fazer uso de medicamentos. Outros 10% afirmaram que pretendem investir em educação formal.

“prefiro às vezes praticar meu esporte sozinho, sair correndo pelas ruas, pensando, [...]. Eu acho que eu ainda não perdi o equilíbrio porque eu consigo fazer essa administração”. (Entrevistado 1).

“ano passado eu comecei a ir numa academia, então encontrei pessoas que há muito tempo não via. E ali se vai, malha transpira...é muito bom”. (entrevistado 3).

“Caminhar, sempre vou com a minha esposa”. (entrevistado 7)

“Eu amo crossfit, porque como stress é muito grande eu amo lutar...dar soco naquele saco,” (entrevistado 4).

O facto de desenvolverem atividades físicas ou mentais, em conjunto ou sozinhos que os levem para longe da rotina do trabalho, foi fundamental. No gráfico a seguir quantificamos o que os entrevistados expressaram:

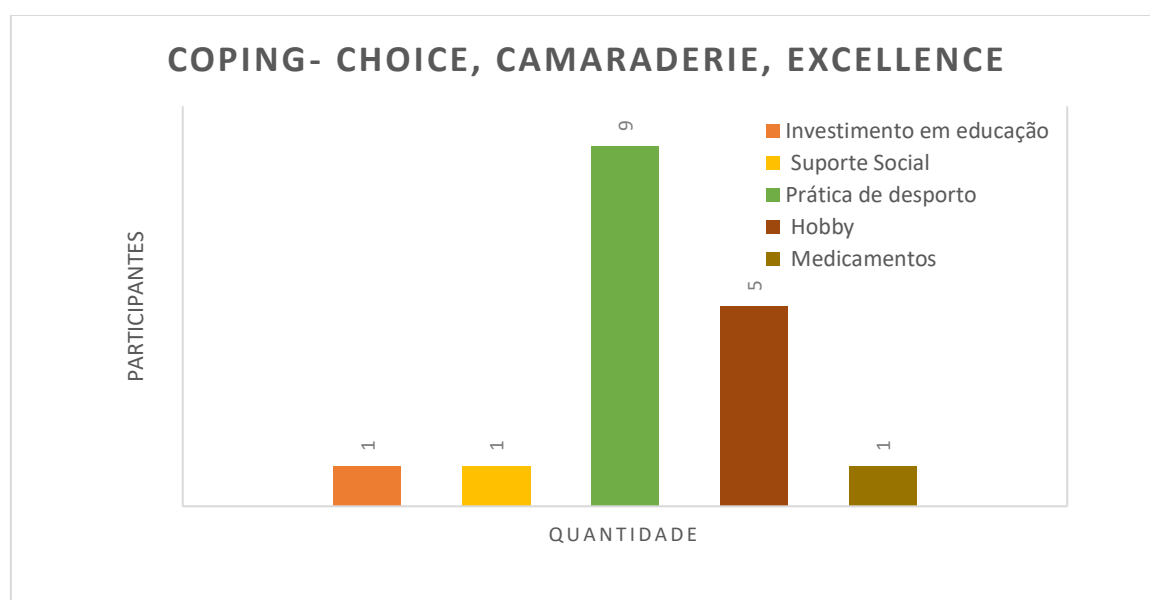


Gráfico 2 - Coping - Choice, Camaraderie, Excellence

Fonte: A autora

Swensen et al. (2016, 120) referiu que pessoas “seguiriam o que diz um líder e não uma organização”, a aplicação destas estratégias faz com que os gestores

tornem-se pessoas mais saudáveis, física e mentalmente, ajudando a organização a atingir seus objetivos e inspirando a equipa a fazer o maior trabalho possível.

A importância da resiliência na vida dos gestores investigados, ficou comprovada por meio de declarações como estas:

“Você tem que se adaptar, senão você fica para trás, não cresce, é um desafio atrás do outro, então você tem de sempre estar buscando parcerias, estar inovando.” (entrevistado 5).

“precisamos mudar temos necessidades e precisamos nos adaptar pra continuar no mercado”. (entrevistado 3).

“Sim, tive dificuldades pontuais, até pelo meu tempo de empresa, já tinha noção do rumo das coisas. Sim, acho que temos de ser flexíveis, até porque senão, a gente não dura no mercado. (risos), fui me moldando e me adaptando.” (Entrevistado 1)

“Com certeza, eu faço tudo que eu posso para tudo dar certo” (entrevistado 4).

A resiliência foi abrangida por Bakker e Demerouti (2008) em quatro pontos fundamentais: aumento do convívio familiar, aumento do convívio social, busca de religiosidade e ajuda de um terapeuta. Os gestores investigados relataram fazer uso do: convívio familiar, convívio social e religiosidade. No gráfico abaixo, podemos observar que predominou o convívio familiar, seguido do convívio social. Acredito que isto se deva a uma característica daquela comunidade local, que é bastante unida e coesa, e busca nos laços familiares recursos para seu crescimento pessoal, o que explica também o facto de nenhum gestor ter recorrido a ajuda de um terapeuta.



Gráfico 3 – Coping – Resiliência

Fonte: A autora

Ainda quanto à aplicação das estratégias referentes à resiliência, a busca de religiosidade também foi elencada como meio para se ser mais resiliente. Bakker e Demerouti (2008) também referiram a importância da religiosidade, a busca da espiritualidade foi referida por 30% dos gestores.

“Me apego muito a religião quando procuro me tornar mais resiliente.... agora comecei a fazer yoga também” ... (entrevistado 8).

“Costumo ir a duas reuniões religiosas por semana e me sinto muito bem, procuro conviver com a família”. (entrevistado 10).

A maioria referiu que prefere o convívio familiar e social para se fortalecer enquanto gestor.

“Então uma vez por semana, geralmente na quarta feira, eu saio aqui da loja e vou tomar uma cerveja, um churrasquinho”. (entrevistado 5).

“Olha assim eu sempre procuro passar momentos com a família, viver minha vida familiar, viver minha vida de esporte com os amigos, acho que contribui muito desgaste físico, você vai pra casa toma um banho e sua mente abre”. (entrevistado 1).

“O convívio com a família,” (entrevistado 6).

“Eu também gosto de pescar, mas não vou muito. Também sou muito caseiro, tenho um pomar que eu cuido então também acabo fazendo exercício em cuidar daquilo.” (entrevistado 3).

Outro ponto positivo foi que por buscarem conviver mais com pessoas fora do ambiente profissional, conseguiram ficar mais equilibrados, essa troca os deu a possibilidade de renovarem suas energias para voltarem a rotina muitas vezes desgastante. Portanto, houve uma alta aplicação das estratégias indicadas pelos autores para se tornarem mais resilientes.

Isto se reflete numa maior adesão da equipa ao gestor, o que dentro de uma organização representa um melhor desempenho no trabalho. Os gestores investigados utilizaram-se das estratégias de *coping* apresentadas pelos autores, e aliadas ao Comprometimento foi possível que conseguissem reverter o estado de *Burnout*, atendendo ao terceiro objetivo da investigação, que era perceber como se utilizariam das estratégias de *coping*.

2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como toda a investigação empírica, esta também possui limitações que devem ser consideradas perante as conclusões alcançadas.

Primeiramente, o facto da amostra não ser representativa no universo dos gestores isto quer dizer que as conclusões não podem ser generalizadas a população de gestores existente no Estado do Paraná, muito menos num país tão grande como o Brasil.

Também o facto de este trabalho ser dirigido ao mundo da gestão em relação ao *burnout*, foge da maioria da bibliografia produzida sobre este assunto, conforme já descrito anteriormente, a grande produção literária se encontra em educação (professores), saúde (enfermeiros) e nas forças policiais.

E por último, o facto da investigadora ser estudante trabalhadora, o que constituiu um desafio conciliar o tempo e energias necessários entre o trabalho e a dedicação ao curso e a dissertação. Estas condições são ainda mais desafiadoras pela necessidade de fazer adequação da sua comunicação baseada no modo de falar brasileiro com as exigências de uma escrita na forma que se pratica em Portugal. O que parece igual é, muitas vezes, muito diferente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta etapa do trabalho é onde encontramos sintetizados os resultados obtidos com a investigação, a resposta da pergunta de partida bem como se foram atingidos os objetivos do trabalho. O primeiro ponto levantado era avaliar de que forma os gestores tiveram o seu trabalho prejudicado pelo Síndrome de *Burnout*. No estudo empírico constatou-se que estes foram atingidos de sobremaneira pela exaustão, pois a longa jornada de trabalho e o sentimento de não valorização deixou claro o desgaste destes. Porém, diferente da literatura consultada estes não apresentam alta despersonalização, ou o desejo de isolamento, exclusão do time. Os casos clássicos da literatura apresentam profissionais com alta exaustão e alta despersonalização. Entretanto, o estudo identificou gestores com alta exaustão e baixa despersonalização.

Acredito que isto aconteça pela forma como os gestores estão inseridos naquela comunidade local, que embora relativamente pequena, apresenta grande sentimento de coesão e valorização das relações sociais, mesmo sob dificuldades os profissionais procuram não se ausentar ou cortar as relações sociais com as equipas, bem como as familiares.

Os sentimentos de baixa realização foram apontados pela falta de controlo e conflito de valores. A perda do reconhecimento da autoridade legítima afetou-os significativamente, sentindo a falta de suporte da equipa e de seus superiores. O desconforto gerado pelo conflito de valores também foi notório, resultando numa perda significativa da motivação para o trabalho.

Quando ao segundo ponto desta investigação, se o Síndrome de *Burnout* e o Comprometimento Organizacional ocorreriam simultaneamente no mesmo indivíduo, foi verificado que nesta amostra isto não ocorre.

Os gestores que apresentaram *Burnout* de uma forma mais severa, demonstraram ausência de Comprometimento com as organizações em causa. Os que apresentaram o síndrome de forma mais branda ainda assim, tinham baixa despersonalização e alta dedicação, estavam envolvidos, energizados e não tinham o desejo de isolamento. Demonstraram ser persistentes face as dificuldades e resilientes perante as adversidades.

Os gestores utilizaram-se das estratégias de *Coping* propostas pelos autores teóricos, principalmente no que diz respeito aos exercícios físicos e ao convívio familiar e social. Muitos relataram incorporar estes hábitos a sua rotina e isto os ajudou a manterem o equilíbrio no trabalho contribuindo para serem melhores profissionais.

O trabalho na gestão de uma organização exige grande entrega do profissional, embora ofereça algum status social, envolve muitas horas de trabalho extraordinário, investimento em qualificação e responsabilidade, pois muitas vezes o rendimento de sua equipa depende do seu trabalho.

Esta pesquisa possibilitou a imersão na realidade distinta de muitas organizações e mesmo com as limitações de cada contexto, foi gratificante ver a entrega com que cada gestor encara o trabalho.

Espero humildemente que esta dissertação possibilite um pouco mais de compreensão sobre estas temáticas e estou certa de que o assunto é bastante rico e permite ainda muitas outras abordagens. Seria aliás, interessante, explorar esta linha de investigação em outros locais ou comunidades cuja identidade possa ter semelhanças ou se ter formado em condições próximas a esta.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACESAP Associação Comercial e Empresarial de Santo Antônio da Platina. 2018. http://acesap.com.br/?page_id=20. Acedido em 02/02/18.

AESE Business School. 2016. “Horas a mais no trabalho: “Estamos passivamente a aceitar um novo tipo de escravagismo”. Expresso.sapo.pt, de 25 de novembro. Acedido em 04/03/2017.

Arias W., Núñez A. 2015. “Síndrome de *Burnout* en Supervisores de Seguridad Industrial de Arequipa” *Ciencia & Trabajo* . AÑO 17 . 52:77-82.

Back, A. L. MD, Steinhauser, K. I. PhD; Kamal, A. H. MD; MHS, Jackson, V. A. MD,. 2016. “Building Resilience for Palliative Care Clinicians: An Approach to *Burnout* Prevention Based on Individual Skills and Workplace Factors”. *MPH 284 Journal of Pain and Symptom Management* Vol. 52:284- 291.

Bakker, A.; Demerouti, E.2008. “Towards a Model of Work Engagement”. *Career Development International*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 13 No. 3: 209-223. Acedido em 03/10/17.

Benevides Pereira, A. M. 2002. *Burnout – quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*. São Paulo:Casa do Psicólogo.

Benevides-Pereira, A. M. T.; Angst R.; Porto-Martins, P. C.. 2009. “UWES – Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual”. Acedido em 17/10/2016.http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Brazil.pdf .

Carlotto M. S.; Câmara S. G. 2007. "Propriedades psicométricas do Maslach *Burnout* Inventory em uma amostra multifuncional" *Estud. psicol. (Campinas)* vol.24(3) Campinas:325-332. DOI <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2007000300004> .
Acedido em 17/10/16.

Codo,W.; Vasques-Menezes, I.1999. "O que é *Burnout*?". *Educação: carinho e trabalho*. Vol(2). Rio de Janeiro:Vozes. 237-254.

Cunha, M. P.; Rego A.; Cunha, R. C.; Cardoso, C.C. 2004. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Cunha, M. P.; Rego A.; Cunha, R. C.; Cardoso, C.C. 2016. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 8 ed. Lisboa: Editora RH.

Decreto – Lei 352/2007 de 23 de outubro. Disponível em http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1179&tabela=leis.
Acedido em 15/08/2016.

Decreto Regulamentador 76/2007 17/07. Disponível em www.portaldasaude.pt/NR/rdonlyres/AF267FFC.../0449904543.pdf . Acedido em 09/04/2015.

Diário da República, 1.^a série — N.º 136 — 17 de Julho de 2007 "Decreto Regulamentar n.º 76/2007". Acedido em 09/04/2015.

Drucker, P. F. 2001. *O melhor de peter Drucker A Administração*. São Paulo: AMPUB Comercial.

Drucker, P. F. 1996. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. 5.ed. São Paulo: Pioneira.

Duarte, L. J.; Garcia, F. C. 2015. “*Burnout*: analisando a síndrome em gerentes de uma empresa familiar”. Paper apresentado no XIV SEMEAD. São Paulo, outubro 1-16. Acedido em 28/04/16. sistema.semead.com.br/14semead/resultado/trabalhosPDF/219.pdf.

Eur-Lex. 2015. [62012FJ0129](#): **Acórdão do Tribunal da Função Pública (Primeira Secção) de 12 de Dezembro de 2013. CH contra Parlamento Europeu. Processo F-129/12.** Acedido em 09/04/2015.

Eur-Lex. 2015. **62011FJ0086: Acórdão do Tribunal da Função Pública (Primeira Secção) de 7 de Maio de 2013. Robert McCoy contra Comité das Regiões da União Europeia. Processo F-86/11.** Acedido em 09/04/2015.

Eurofound and EU-OSHA. 2014. “Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention”, *Publications Office of the European Union, Luxembourg*. Acedido em 15/08/2016. <http://osha.europa.eu.pt/.../psychosocial-risks-eu-prevalence-strategies-prevention>.

Farahbakhsh, S. (Ph.D.). 2009. “A Study of Job *Burnout*, Sources and Coping Strategies in Top Managers of Governmental Organizations in Province of Lorestan, Iran”. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(4): 4032-4039. Acedido em 08/07/17.

Ferreira, R. E. D. D. S. 2011. “A organização do trabalho na Unidade de Doenças Infecto-contagiosas e a ocorrência de Burnout nos trabalhadores de Enfermagem”. Dissertação de Mestrado. UERJ.BR. Acedido em 03/10/17. http://www.bdt.d.uerj.br/tde_arquivos/20/TDE-2011.

Fernandes A. V. 2012. “Os antecedentes da síndrome de *Burnout* em Comerciais de um banco de retalho e os seus efeitos sobre o comprometimento afetivo”. Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto. Acedido em 17/10/16.

Fernandez, R. 2016.. “Help your team manage *stress*, anxiety and *burnout*”. Harvard Business Review. Acedido em 07/03/2017. <https://hbr.org/2016/01/Help-your-team-manage-stress-anxiety-and-burnout>

Fernet. A., Olivier Torrès B., Stéphanie A., Josée St-Pierrea. 2016. “The psychological costs of owning and managing an SME: Linking job *stressors*, occupational loneliness, entrepreneurial orientation, and *burnout*”. *Claude Burnout Research* 3:45–53.

García, A. J. 2015. “Engagement laboral, una concepción científica: entrevista con Wilmar Schaufeli. Work engagement, a scientific conception: interview to Wilmar Schaufeli”. *Liberabit*. Lima (Perú) 21(2): 187-194.

Guerra, I. C. (2006). “Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo. Sentidos e formas de uso”. Parede: Principia editora.

Gold, Y. Roth, R. A. 1993. *Teachers managing stress and preventing burnout*. Londres: The Falmer Press.

IBGE Instituto Brasileiro de geografia e Estatística. 2018. . Acedido em 02/02/18.

ILO International Labour Organization. 2009. “*Technical backgrounder on the problematic diseases in the proposed list to replace the list annexed to the List of Occupational Diseases Recommendation, 2002 (No. 194)*”. Geneva, Switzerland. 15-21. Acedido em 07/03/17.www.ilo.org/wcmsp/groups/public.

INE Instituto Nacional de Estatística. 2017. *Empresas em Portugal 2015*. Acedido em 08/07/17.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEstipo=ea&PUBLICACOEScolecao=107678&selTab=tab0&xlang=pt.

Kahn, William A. 1990. "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work". *Academy of Management Journal*; Dec 1990; 33(4): 692-724.

Khan, S. 2011. "Relationship of Job *Burnout* and Type A Behaviour on Psychological Health among Secretaries". *International Journal of Business and Management* Vol. 6 (6):157-198.

Maslach, C., Jackson S.; Leiter M. P. . 1997. "The Maslach Burnout Inventory Manual". *Evaluating Stress: A Book of Resources*, Publisher: The Scarecrow Press, Editors: C. P. Zalaquett, R. J. Wood, 191-21, Acedido em 09/10/2017.

Maslach, C., Jackson S. E. 1981. "The measurement of experienced *burnout*" *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 2:99-113.

Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. 2001. "Job *Burnout*" *Annual Review of Psychology* Vol. 52: 397-422. acedido em 11/04/2015.
<http://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Matthew R. L.; Jonathon R.B. H.; Samantha C. P. U.. 2015. "A dialectical perspective on *burnout* and engagement". *Burnout Research*. Vol. (2):87–96.

Neto, Abílio. 2011. *Acidentes de trabalho e doenças profissionais. Anotado*. Lisboa:Coimbra Editora.

Oliveira D. F. Ferreira, M. C. 2016. “O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho”. *Estudos de psicologia* (Campinas) vol.33(4):747-755.

Panić, D. 2016. “Psychophysic correlates of *burnout* in managers of small-sized enterprises”. *TEME*, v. XL, бр. 2, април–јун 2016, стр. 493–507.

Pines, A. M. 2002. “Teacher *Burnout*: A psychodynamic existential perspective”. *Teachers and Teaching*, 8:2, 121-140. Acedido em 04/03/17.DOI: 10.1080/13540600220127331.

Pinto, J. K. ; Peerasit P.; Pinto M. B..2016. “Project Personnel, Job Demands, And Workplace *Burnout*: The Differential Effects Of Job Title And Project Type”. *IEEE Transactions On Engineering Management*, VOL. 63,(1), February:91- 100.

Pocinho, M; Perestrelo, C. X. 2011. “Um ensaio sobre *burnout*, engagement e estratégias de coping na profissão docente”. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v.37,(3):513 - 528.

Prefeitura Municipal de Santo Antônio da Platina. 2018. <http://santoantoniodaplatina.pr.gov.br/index.php?sessao=b054603368kcb0&id=1294>. Acedido em 02/02/18.

Salanova, M.; Schaufeli, W. B. 2009. *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.

Seabra; A. P. P. C. 2008. “Síndrome de *Burnout* e a Depressão no Contexto da Saúde Ocupacional”. Tese de Doutorado. Instituto de Ciências Biomédicas. Universidade do Porto. Acedido em 09/04/15. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream>.

Schaufeli, W. B.; Bakker, A.. 2003. “UWES – Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual”. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*. Netherland.

Schaufeli, W. B. Leiter, M.P. Maslach, C.. 2008. “*Burnout*. 35 years of research andPractice”. *Career Development International*. Vol. 14(3):204- 220.

Schaufeli,W. B. ; Salanova, M.; Gonzalez-Romá, V.; Bakker, A. B. 2002. “The Measurement of Engagement and *Burnout*. A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”. *Journal of Happiness Studies* 3: Kluwer Academic Publishers:71–92.

Silva A. B. 2010. “Os Conflitos entre a Prática Gerencial e as Relações em Família: uma Abordagem Complexa e Multidimensional” I *RAC ANPAD*, Curitiba, v. 14, n. 1, art. 3:40-60, Jan./Fev. Acedido em 09/04/15. <http://www.anpad.org.br/rac>.

Silva, A. S. Pinto, J. M. (Org.) (1986). Metodologia das Ciências Sociais. Porto: Afrontamento.

Stickle, F. E.; Scott, K. 2016. “Leadership and Occupational Stress”. *Education* Vol. 137, Nº. 1.

Swensen S.; Kabcenell A.; Shanafelt T.. 2016. “Physician-Organization Collaboration Reduces Physician *Burnout* and Promotes Engagement:The Mayo Clinic Experience”. *Journal of Healthcare Management* 61:2 March/April:105-120.

Tamayo, M. R. 1997. "Relação entre a síndrome de *burnout* e os valores organizacionais no pessoal de enfermagem de dois hospitais públicos". *Psicologia: Reflexão e Crítica* 22(3):474-482. www.scielo.br/pdf/prc/v22n3.

Tamayo, M. R.; Tróccoli, B. T..2002. "Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de *coping* no trabalho". *Estudos de Psicologia* 7(1):37-46. Acedido em 17/04/16. <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7n1/10952.pdf>

Quivy, R. & Campenhoudt, L. Van. 2013. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Vasconcelos A., Faria J. H. 2008. "Saúde mental no trabalho: contradições e limites". *Psicologia Social* vol.20(3). 453-464. Acedido em 11/04/2015. http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822008000300016&script=sci_arttext

Zorzanelli, R; Vieira, I.; Russo, J. A.. 2016. "Diversos nomes para o cansaço: categorias emergentes e sua relação com o mundo do trabalho". *Interface Comunicação Saúde Educação*; 20(56):77-88. Acedido em 17/04/16. DOI: 10.1590/1807-57622015.0240.

ANEXO I
GUIÃO UTILIZADO PARA AS ENTREVISTAS

Dados do entrevistado

Nome:

Idade:

Sexo:

Escolaridade:

Estado Civil:

Filhos:

Idade:

A entrevista é iniciada explicando um pouco do objectivo da pesquisa, e explico que não serão identificados por nome real nem divulgarei as marcas das empresas.

Pergunto sobre sua trajetória profissional

Em que é licenciado?

Como foi sua vida profissional até este momento? Relate um pouco sobre as organizações por qual passou, o que o motivou a se desligar de uma para passar a outra até seu emprego atual.

Entro nas temáticas propostas a partir do emprego atual

Sobre a temática de Burnout

- Exaustão

Como é a sua rotina diária? A que horas inicia sua jornada no trabalho?

Consegue fazer pausa para almoço?

Em média, quantas horas trabalha por dia?

Ao final do dia se sente esgotado?

Consegue realizar atividades não ligadas ao trabalho ao chegar em casa?

Ao deitar-se sente tensão em pensar que terá de voltar ao trabalho no dia seguinte?

No dia seguinte, sente que o descanso não foi suficiente, ou que seu sono não foi reparador?

Quantos dias por semana em média, acha que se sente assim cansado?

- Despersonalização

Acha que seu interesse é igual hoje de quando assumiu este cargo?

O contato com os colaboradores é aborrecido?

O fato de ter de atender as demandas do cliente pessoalmente é desgastante para si?

Gostaria que não lhe solicitassem durante o dia de trabalho?

Sente que seu trabalho hoje é menos importante?

Acha que a organização se sairia bem sem seu contributo?

Pensa em tirar férias em breve para se afastar da empresa?

- Baixa realização

Sente entusiasmo em desenvolver projetos?

Busca encontrar soluções diretamente para os problemas ou tenta delegar a outros?

Acha que é bom no que faz? Diria que consegue fazer melhor hoje?

Acha que seu conhecimento acadêmico é aplicado no seu trabalho?

Acredita que as concessões que fez em relação ao tempo (vida familiar x empresa) valeram a pena?

Faria mais concessões novamente?

Já se sentiu confrontado em ter de fazer algo que vai contra seus princípios por força do cargo?

Após o entrevistado expor suas sensações sobre Burnout, passo ao comprometimento, porém como estão paralelamente relacionados, não abordo as temáticas isoladamente para não ficar a repetir as mesmas perguntas de maneira inversa.

- Comprometimento (Vigor, dedicação e exaustão)

Quando está a trabalhar, se sente tão envolvido que perde a noção do tempo?

Consegue se concentrar firmemente nas tarefas que está a realizar?

Consegue identificar algum propósito no que faz ou apenas realiza as tarefas porque necessita cumprir suas metas?

Se sente mentalmente desafiado neste emprego? Gosta de se sentir assim?

Conseguiu adaptar-se a mudanças organizacionais recentes?

Se considera uma pessoa resiliente em seu trabalho?

Se acha persistente em face das dificuldades?

Partindo para a terceira parte o *coping* retomo algo do que disse nas perguntas de burnout e pergunto:

*Pretende investir em educação num futuro próximo?

*Quando em dificuldade na resolução de problemas, já pensou em procurar ou procurou? auxílio de um *coach*? Se sim como foi? Internet? Consultoria?

*Já utilizou reuniões para resolver conflitos na equipa? Acha que recebe apoio dos colaboradores nesta organização?

*Na busca de se tornar uma pessoa mais resiliente que meios procura?

- Aumentar convívio familiar?
- Aumentar convívio social?
- Buscar auxílio de um terapeuta ou psicólogo?
- Procurou alguma religiosidade?

*Como forma de reverter o cansaço que sente, o que faz?

- pratica desporto regularmente?
- possui algum hobby?
- faz uso de medicamentos?

ANEXO II

SINOPSE DAS ENTREVISTAS

Problemáticas de análise	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<p>Burnout: exaustão, despersonalização, baixa realização</p>	<p>“Eu já passei por situações sim, de chegar o domingo, estando dois dias parado, quando eu ouvia certas coisas na TV que eram típicas do domingo à noite, e que eu sabia que teria uma segunda feira a enfrentar, eu sentia o coração a disparar, (pausa, expressão facial de desconforto, angústia).”</p> <p>“É...(pausa), prejudica porque você vai no outro dia já com a mente cansada né, eu acho que começa o esgotamento mental, e este é pior que o físico, este ainda é mais suportável do que o mental.”</p> <p>Já tive situações em que a pessoa não correspondeu à altura do que eu esperava, porém hoje criou alguns hábitos no horário de trabalho, a pessoa mexer muito no celular (telemóvel) e deixar de fazer o que tinha de ser feito. (expressão de desagrado). Aí por uma situação de amizade às vezes, pelo facto de a pessoa já ter um vínculo ali, você não tomar atitudes que deveria tomar corretamente, você acabar stressando mais por isso.”</p> <p>“É desgastante, hoje eu lido com pessoas que vão encarar o cliente final, mas acredito que essa pessoa que vai enfrentar o cliente se desgasta mais. Porque você não pode demonstrar fisicamente seu desagrado, ao contrário. Por mais que você não esteja de acordo “o cliente tem sempre razão” né, (risos) para usar este termo.”</p>	<p>“Sim, chegou a ser mesmo insuportável, e tive de me demitir.”</p> <p>“Sim conseguia, mas era difícil.”</p> <p>Tento me desligar dessa parte pelo facto de eu já ter experiência de outra empresa, eu tento me desligar o máximo que eu consigo. Porque eu já passei stress no trabalho na empresa anterior por eu estar pensando, querendo resolver coisas que eu não consigo resolver na hora. Dizia, amanhã vou estar resolvendo isso, isso, e isso, a minha cabeça pensava, pensava, pensava.”</p> <p>“Todos os dias eu me sentia assim.”</p> <p>“Sim, eu acordava e pensava “só mais um dia”.”</p>	<p>“Já, no caso do departamento pessoal, fazer fechamento de folha, comissões, hora extra, uma série de coisas que utiliza muito o raciocínio, embora a informática ajude muito, há coisas que você tem de informar para o sistema e é cansativo, stressante, mas eu procuro levar de boa.”</p> <p>“(pausa)... 8 h 30, 9, 10 quando vou as filiais...”</p> <p>“Para contratar é fácil né, “Olha Denise, você me traz seus documentos, e pode começar amanhã”, eu vejo que você está feliz e vai compartilhar isso com sua família. A empresa também não dispensa à toa algum motivo tem, e aí vamos lá fazer essa dispensa, algumas pessoas até já sabem disso porque estão a fazer coisas que a empresa não está satisfeita. No fundo dá dó, porque estou lidando com pessoas e aí tenho de ser resiliente, porque tenho de fazer, a empresa precisa, mas não é fácil lidar com isso...(sorri, mas a fala demonstrou tristeza).”</p>

<p>Comprometimento Organizacional: vigor, dedicação, absorção.</p>	<p>“Já aconteceu, de entrar literalmente na tarefa e esquecer do tempo e de fazer algumas ligações durante o dia, e ao chegar em casa no fim do dia e me lembrar de algo que deixei de fazer.”</p> <p>“Sim até porque todo início de ano temos nossos objetivos profissionais, cada cargo tem, que são no mínimo 3, um é sobre a empresa como um todo, e dois são individuais que você determina, isso sem falar nas mudanças que ocorrem durante o ano, alterações de mercado”.</p>	<p>“Não, ... vejo propósito, consigo ter uma visão global.”</p> <p>“Sim, gosto. (expressão confiante).”</p> <p>“Sim valeu, hoje.... depende...(pensou bastante para responder), eu estar verificando se vai estar me prejudicando , o meu lazer, minha família.”</p>	<p>“Sim valeu.... (pausa).. não é fácil, as vezes você tem aquele compromisso com horário, mas temos de conciliar. Por exemplo, minha esposa também trabalha, minha filha vi fazer 15 anos, cresceu e a gente acabou não vendo isso aí, a gente levanta cedo e vai pro trabalho...., mas agora saber controlar isso do tempo pra família..... Bendita a pessoa que criou as férias né, (risos), que é muito bom, pegar as férias, sair junto com a família, a gente que tem de controlar o tempo do trabalho e da família. Talvez hoje eu fizesse algumas coisas diferentes, mas não posso voltar no tempo, procuro melhorar, procuro aprender com os erros dos outros, porque com os da gente é mais dolorido...risos”</p> <p>“A questão de valorização é complexa...mas assim no quesito de retorno para a empresa...é obvio que a empresa contratou ela quer uma contrapartida, que você tem que produzir é obvio, mas o que é legal e se sentir útil, é bacana você ter aquele compromisso de vir...por exemplo, quando você vai cobrir férias de alguém que você tem de abrir a loja e a direção confiar a gente isso.”</p>
<p><i>Coping</i></p>	<p>“Ah, a gente dentro do grupo de amigos da mesma área, ou até de um cargo superior, dentro de um bate papo você acaba colhendo alguma coisa que possa contribuir, as vezes é mais eficiente alguém de dentro, é logico que um <i>coach</i> tem um caminho, mas as vezes acho que uma conversa com uma pessoa de dentro vai ser mais proveitoso, por ser mais direto para aquela situação que estou necessitando de momento.”</p> <p>“Olha, assim eu sempre procuro passar momentos com a família, viver minha vida familiar, viver minha vida de esporte com os</p>	<p>“Sim sim, dentro da própria empresa a gente troca informações e procura, fora como cursos para nos auxiliar.”</p> <p>“Convívio familiar.”</p> <p>“Eu faço a parte de leitura, e academia (ginásio).”</p>	<p>“terapeuta não, mas se fosse preciso e procurava sim, mas eu já tenho a minha igreja que eu vou, me sinto muito bem lá, ano passado eu comecei a ir numa academia, então encontrei pessoas que há muito tempo não via. E ali se vai,malha transpira..é muito bom.”</p> <p>“Eu também gosto de pescar, mas não vou muito. Também sou muito caseiro, tenho um pomar que eu cuido então também acabo fazendo exercício em cuidar daquilo.”</p> <p>“Na verdade você se obriga a fazer isso, “eu preciso mudar”, preciso me adaptar a isso, aquilo</p>

	<p>amigos, acho que contribui muito desgaste físico, você vai pra casa toma um banho e sua mente abre. Tenho um grupo de amigos dentro da própria empresa, a gente tem opção de até 3 vezes por semana participar de um futebol, uma vez na semana eu vou, depois fazemos uma pequena confraternização. E depois a questão pessoal, prefiro as vezes praticar meu esporte sozinho, sair correndo pelas ruas, pensando, com uma roupa adequada, um tênis adequado, e isso vem me ajudando. Eu acho que eu ainda não perdi o equilíbrio porque eu consigo fazer essa administração."</p>		<p>que falei, precisamos mudar temos necessidades e precisamos nos adaptar pra continuar no mercado."</p>
--	--	--	---

Problemáticas de análise	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
Burnout: exaustão, despersonalização, baixa realização	<p>“Eu não me sinto esgotada fisicamente não, eu me sinto esgotada psicologicamente, por que? Porque eu fico numa sala fechada, com dois telefones onde eu fico resolvendo problemas.”</p> <p>Com certeza, com certeza, é muito difícil eu me descontrolar, já aconteceu, então eu choro muito, porque eu prefiro chorar do que as vezes ser grosso com quem não merece, as vezes se está nervoso e acaba descontando em alguém. Eu choro bastante e assim quando eu tomo uma decisão, aquela decisão está tomada e acabou. Entendeu? É muito mais difícil eu tomar uma decisão assim mais severa, mas quando eu tomo não volto atrás.</p>	<p>“Tem dias que sim,..... mas é mais esgotado psicologicamente do que fisicamente a maioria das vezes.”</p> <p>“(suspirou) Acontece muito, porque as vezes o funcionário tem problemas em casa e traz para o serviço, aí um funcionário briga com o outro, isso sempre tem, ou está com aquela cara emburrada, ou está desmotivado. Então você tem de sempre estar tentando motivar ele, resolver estes probleminhas internos que acontecem.”</p> <p>“vamos pegar uma semana”, mas no terceiro ou quarto dia eu quero vir embora já, eu acho que a gente acostuma com essa rotina. A gente vai pra praia, com três quatro dias já quero vir embora.”</p> <p>“Esta última vez que fui de férias, a minha esposa falou assim: “você não fica ligando lá todo dia pra saber como tão as coisas”. Porque antes dava 18h eu ligava pra saber como tinha sido o dia, e a minha irmã dizia que tinha coisas que tinham dado certo outras não e pronto, eu já ficava nervoso lá na praia”.</p>	<p>“Eu entro as 6 da manhã e saio as 16 horas, de segunda a sexta feira, não tenho horário de almoço, então são realmente 10 horas, é muito corrido, são fornecedores, alunos, professores, pais de alunos os outros funcionários da escola. Se der certo o mérito é meu, e se der errado a culpa é minha. Tudo por minha conta.”</p> <p>“(afirmativa com a cabeça) Sinto, nem um pouco, acordo cansada, parece que nem dormi.”</p> <p>“Seis dias por semana. (risos).”</p> <p>“Não, porque quando comecei era novidade, agora é um stress todos os dias.”</p> <p>“Olha..... Acho que continua importante, mas não dão o devido valor.”</p> <p>“Procuo resolver tudo, acho que por isso me stresso tanto, não costumo passar nada a ninguém.”</p>
Comprometimento Organizacional: vigor, dedicação, absorção.	<p>“Eu acho que a responsabilidade minha agora é muito maior, porque quanto maior a gente é, maior é o tombo se a gente não se “aprumar”, então eu acho que a minha responsabilidade é maior e a minha motivação tem de ser maior. (expressão séria).”</p> <p>“Sim, me considero, mas este boa, eu só acho que eu consigo ser porque me apego muito em Deus, peço humildade e sabedoria para fazer o que eu faço.”</p>	<p>“Você tem que se adaptar, senão você fica para trás, não cresce, é um desafio atrás do outro, então você tem de sempre estar buscando parcerias, estar inovando.”</p> <p>“(respirou fundo), eu acho que sim, comecei a trabalhar novo, então agora estou com 40 anos não estou velho, onde eu queria chegar eu cheguei, agora a partir de agora vai sobrar mais tempo. Se Deus abençoar e nos der saúde vai sobrar muito tempo pra gente curtir o que a gente plantou nesses 20 e poucos anos.”</p>	<p>“Perco totalmente, me entrego, consigo me concentrar sim.”</p> <p>“Muito, porque como eu disse, eu lido direto com professores, pais de alunos e com alunos, então tenho de ter um “jogo de cintura”, querendo ou não o que eu faço atinge diretamente os alunos, se alguma professora vai dar alguma atividade com as crianças que envolva alimentos, eu que tenho de resolver.”</p> <p>“Acho que não, muita coisa melhorou e está mais organizada depois que comecei lá.”</p>

		"Com certeza, "já é 11 da manhã, eu nem vi passar"."	
<i>Coping</i>	<p>"Sabe que eu acho que nunca procurei a ajuda de um terapeuta?...procuro me cercar de pessoas boas e as vezes você está meio chateado e aquelas pessoas vem e abrem seus olhos, então eu acho que o segredo é a gente se cercar de pessoas boas. Pessoas melhores que você, eu digo em qualidade de vida, exemplo, eu gosto muito de escutar."</p> <p>"Eu amo crossfit, porque como stress é muito grande eu amo lutar...dar soco naquele saco, porque eu não brigo com ninguém eu não extravaso o stress, então isso é uma coisa que eu gosto.."</p>	<p>"Eu tenho uma casa, que graças a Deus a gente conseguiu construir, na beira da represa em Carlópolis, e final de semana quando dá vou pra lá."</p> <p>"Eu acho que cada um tem que ter uma válvula de escape, então eu gosto de tomar uma cervejinha. Então uma vez por semana, geralmente na quarta feira, eu saio aqui da loja e vou tomar uma cerveja, um churrasquinho e fico até umas 10h30, aquilo me relaxa. Isso eu acho super importante."</p>	<p>"O convívio com a família, atividade física eu acho que ajuda bastante, porque você se desliga, mas mais o convívio com a família mesmo."</p> <p>"Sim faço pilates."</p> <p>"Sim pretendo fazer outra faculdade."</p>

Problemáticas de análise	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9
Burnout: exaustão, despersonalização, baixa realização	<p>“Atualmente, normalmente são 6 da manhã às 22 horas ou 21 horas, de segunda a quinta.”</p> <p>“Varia de dia pra dia, mas na maioria das vezes eu chego “arrebentado”, porque afinal são muitas horas.”</p> <p>“Normalmente sim, sofro de ansiedade.”</p> <p>“Nada bem, pensei em desistir algumas vezes do trabalho mas na altura era importante para sustento da família.”</p>	<p>“Faço 15 min de almoço e trabalho em média 10 horas por dia! No final do dia me sinto muito cansada, não tenho ânimo pra nada, quase não faço nada de exercício e nem ajudo em casa.....(expressão triste)”</p> <p>“Sinto tensão sim de pensar que amanhã terei que voltar ao trabalho.....sinto todos os dias que não descansei o suficiente...me sinto cansada uns 4 a 5 dias da semana .”</p> <p>“O contato com os colaboradores é bem difícil, o banco está sugando as energias de todos e o <i>stress</i> está tomando conta por conta disso, os funcionários sempre estão em atrito. Atender a fila dos clientes todos os dias com centenas de pessoas é muito desgastante ...”</p> <p>“Penso em tirar férias todos os dias, só penso nisso.... Não sinto tanta importância mais no meu trabalho, vou me afastar do banco em breve.”</p>	
Comprometimento Organizacional: vigor, dedicação, absorção.	<p>“É maior hoje pela idade que eu tenho hoje porque em outros empregos tinha menos responsabilidades que eu tenho hoje. Ou seja, família, casa, equipe....”</p> <p>“(Olhar reflexivo, tom de voz mais baixo) ...sairia sim.”</p> <p>“Acho que perdi muitas coisas, muitos momentos com meu filho, seu crescimento.”</p>	<p>“Sou ótima no meu trabalho, (risos) sou rápida, sou organizada com certeza a cada dia que passa fico melhor, mas com a idade estou ficando mais cansada ...”</p> <p>“No banco só faço pra cumprir as metas, e não me sinto mentalmente desafiada. Na loja me sinto desafiada e gosto de me sentir assim...”</p> <p>“Consegui me adaptar sim as mudanças.... mas tive muita dificuldade, sou uma pessoa muito resiliente, já passei muita pressão e mesmo assim aguentei firme.”</p> <p>“Sim é verdade, perco a noção do tempo sim, me envolvo completamente.... mas</p>	

		atualmente estou tendo dificuldade de me concentrar."	
<i>Coping</i>	<p>"Já pensei, mas não foi muito bem aceito pela diretoria da empresa, acharam estes custos desnecessários."</p> <p>"Família né, procuro estar sempre próximo deles, do meu filho, inclusive os amigos do meu filho estão sempre na minha casa."</p> <p>"Caminhar, sempre vou com a minha esposa."</p> <p>"Assistir futebol na TV."</p>	<p>"Me arego muito a religião quando procuro me tornar mais resiliente.... agora comecei a fazer yoga também"</p> <p>"Prático esporte, faço artesanato com meus filhos, passo bastante tempo com eles, e preciso da ajuda de antidepressivo."</p>	<p>Vou academia, ou quando saio do trabalho ou pela manhã.</p> <p>Procuro estar com amigos e com a minha namorada, sair aos fins de semana para distrair as ideias..</p>

Problemáticas de análise	Entrevistado 10
Burnout: exaustão, despersonalização, baixa realização	<p>"Física e mentalmente, muitas vezes intolerável, chego com muitas dores de costas e dores de cabeça."</p> <p>"Sim, sinto principalmente nas noites de domingo para segunda feira."</p> <p>"Diria que já passei por altos e baixos na empresa, mas já estive mais motivada."</p> <p>"É difícil, bastante difícil, porque as pessoas são diferentes e tem métodos diferentes de trabalhar. Às vezes vejo a pessoa a perder tempo no celular (telemóvel) e vou falar com ela, a pessoa se aborrece, fica um clima chato. Ou as vezes vejo algo que está mal, digo pra consertar e a pessoa vai reclamar pra proprietária....é complicado."</p>
Comprometimento Organizacional: vigor, dedicação, absorção.	<p>"Acho que sim (risos), senão não estaria todo este tempo lá na empresa."</p> <p>"Ah.....valeu por um lado, mas por outro eu perdi o crescimento da minha filha, perdi os primeiros anos que eu deveria ter me dedicado mais a ela."</p> <p>"Algumas horas do dia sim (risos), porque é muita responsabilidade o meu setor, é mais organizacional, então tenho de me concentrar bastante, mas eles me tiram bastante a concentração do meu trabalho, do que estou fazendo."</p> <p>"Não, tenho dificuldade em lidar com isso."</p>
<i>Coping</i>	<p>"Costumo ir a duas reuniões religiosas por semana e me sinto muito bem, procuro conviver com a família."</p> <p>"Tenho, gosto muito de pescaria e montar quebra-cabeças. (puzzles)."</p>

ANEXO III
ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Entrevista nº / Idade: /Cargo: / Género: / Licenciatura:			
Problemáticas de análise	Categorias	Unidades de Registo	Exemplos
BURNOUT			
Exaustão	Carga de Trabalho <i>Excessiva</i>	Frase	
	Falta de Recompensa	Frase	
Despersonalização	Ausência de transparência e clareza	Frase	
	Rutura com a comunidade	Frase	
Baixa realização	Controlo ou falta dele	Frase	

Vigor	Envolvimento físico e mental com o trabalho	Frase	
Dedicação	Sensação de desafio mental e orgulho de pertencer	Frase	
Absorção	Adaptação, persistência frente as dificuldades, resiliência	Frase	
COPING			
Choice, Camaraderie, Excellence	Investimento em educação Suporte Social Prática de desporto Hobby Medicamentos	Frase	
Resiliência	Aumento do convívio familiar Aumento do Convívio Social Religiosidade Terapeuta	Frase	

ANEXO III
ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Entrevista nº1 / Idade: 34 / Cargo: Gestor de Controladoria / Género: M / Licenciatura: Administração de Empresas			
Problemáticas de análise	Categorias	Unidades de Registo	Exemplos
BURNOUT			
Exaustão	Carga de Trabalho Excessiva	Frase	No início foi muito complicado, tive muitos problemas por não saber administrar essa questão, hoje procuro me desligar.
	Falta de Recompensa	Frase	Eu mantenho mais ou menos a mesma linha no entusiasmo, gosto do que eu faço, tem a rotina diária, o período de trabalho é um período bom, temo um reconhecimento por isso.
Despersonalização	Ausência de transparência e clareza	Frase	
	Rutura com a comunidade	Frase	
Baixa realização	Controlo ou falta dele	Frase	Já tive situações em que a pessoa não correspondeu à altura do que eu esperava, porém hoje criou alguns hábitos no horário de trabalho, a pessoa mexer muito no celular (telemóvel) e deixar de fazer o que tinha de ser feito. (expressão de desagrado).
	Valores	Frase	eu pessoa não faria né, mas, porém, você como empresa é obrigado a tomar uma decisão, não digo que seja uma coisa ilícita, mas estou dizendo que dentro da minha conceção da minha educação, eu não faria. Mas...

COMPROMETIMENTO			
Vigor	Envolvimento físico e mental com o trabalho	Frase	Já aconteceu, de entrar literalmente na tarefa e esquecer do tempo e de fazer algumas ligações durante o dia, e ao chegar em casa no fim do dia e me lembrar de algo que deixei de fazer.
Dedicação	Sensação de desafio mental e orgulho de pertencer	Frase	Sim isso é o que move a gente.
Absorção	Adaptação, persistência frente as dificuldades, resiliência	Frase	Sim, tive dificuldades pontuais, até pelo meu tempo de empresa, já tinha noção do rumo das coisas. Sim, acho que temos de ser flexíveis, até porque senão, a gente não dura no mercado. (risos), fui me moldando e me adaptando.
COPING			
Choice, Camaradarie, Excellence	Investimento em educação Suporte Social Prática de desporto Hobby Medicamentos	Frase	prefiro as vezes praticar meu esporte sozinho, sair correndo pelas ruas, pensando, [...]. Eu acho que eu ainda não perdi o equilíbrio porque eu consigo fazer essa administração.
Resiliência	Aumento do convívio familiar Aumento do Convívio Social Religiosidade Terapeuta	Frase	Olha assim eu sempre procuro passar momentos com a família, viver minha vida familiar, viver minha vida de esporte com os amigos, acho que contribui muito desgaste físico, você vai pra casa toma um banho e sua mente abre.

ANEXO III
ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Entrevista nº2 / Idade: 28 / Cargo: Consultora Júnior / Género: F / Licenciatura: Administração de Empresas			
Problemáticas de análise	Categorias	Unidades de Registo	Exemplos
BURNOUT			
Exaustão	Carga de Trabalho Excessiva	Frase	em torno e 2 a 3 horas. [...]além de suas 8 horas trabalhadas? Sim exatamente,
	Falta de Recompensa	Frase	Sim, chegou a ser mesmo insuportável, e tive de me demitir.
Despersonalização	Ausência de transparência e clareza	Frase	
	Rutura com a comunidade	Frase	Era difícil, pelo facto de eles terem uma conduta diferente comigo, o tratamento teria de ser diferente, então a conversa com eles era difícil.
Baixa realização	Controlo ou falta dele	Frase	era, a conduta nesses casos, era eu atender o cliente sozinho, mas como era uma concessionária, o vendedor vinha junto e atrapalhava o processo do meu trabalho, então querendo ou não era desgastante.
	Valores	Frase	Sim porque a conduta da empresa não era isso e a diretoria queria me forçar a fazer algo que não era o correto.

COMPROMETIMENTO			
Vigor	Envolvimento físico e mental com o trabalho	Frase	Sim, várias vezes...principalmente se ninguém me atrapalhar (risos).
Dedicação	Sensação de desafio mental e orgulho de pertencer	Frase	Sim, todo o tempo.
Absorção	Adaptação, persistência frente as dificuldades, resiliência	Frase	Sim sim, dentro da própria empresa a gente troca informações e procura, fora como cursos para nos auxiliar.
COPING			
Choice, Camaradarie, Excellence	Investimento em educação Suporte Social Prática de desporto Hobby Medicamentos	Frase	Eu faço a parte de leitura, e academia (ginásio).
Resiliência	Aumento do convívio familiar Aumento do Convívio Social Religiosidade Terapeuta	Frase	Convívio familiar.

ANEXO III
ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Entrevista nº3 / Idade: 46 / Cargo: Gestor de RH / Género: M /Licenciatura: Gestão de Recursos Humanos			
Problemáticas de análise	Categorias	Unidades de Registo	Exemplos
BURNOUT			
Exaustão	Carga de Trabalho Excessiva	Frase	8 h 30, 9, 10 quando vou as filiais...
	Falta de Recompensa	Frase	É uma via de mão dupla, procuro ver que a empresa precisa que as coisas funcionem bem pra que tudo corra bem pra todos.
Despersonalização	Ausência de transparência e clareza	Frase	
	Rutura com a comunidade	Frase	Sim por aproveitar esse convívio, você vê alguém tomar uma atitude e através de uma conversa você sabe porquê.
Baixa realização	Controlo ou falta dele	Frase	o cliente não deve perceber que estou com problemas ou os próprios funcionários, até porque acabo servindo de espelho.
	Valores	Frase	No fundo dá dó, porque estou lidando com pessoas e aí tenho de ser resiliente, porque tenho de fazer, a empresa precisa, mas não é fácil lidar com isso... (sorri, mas a fala demonstrou tristeza).

COMPROMETIMENTO			
Vigor	Envolvimento físico e mental com o trabalho	Frase	é obvio que a empresa contratou ela quer uma contrapartida, que você tem que produzir é obvio, mas o que é legal e se sentir útil, é bacana você ter aquele compromisso de vir...
Dedicação	Sensação de desafio mental e orgulho de pertencer	Frase	Sim, tem as mudanças, por exemplo, hoje teve a mudança trabalhista que te obriga a ir atrás de conhecimento, mudança de processos...,
Absorção	Adaptação, persistência frente as dificuldades, resiliência	Frase	precisamos mudar temos necessidades e precisamos nos adaptar pra continuar no mercado.
COPING			
Choice, Camaradarie, Excellence	Investimento em educação Suporte Social Prática de desporto Hobby Medicamentos	Frase	ano passado eu comecei a ir numa academia, então encontrei pessoas que há muito tempo não via. E ali se vai, malha transpira...é muito bom.
Resiliência	Aumento do convívio familiar Aumento do Convívio Social Religiosidade Terapeuta	Frase	Eu também gosto de pescar, mas não vou muito. Também sou muito caseiro, tenho um pomar que eu cuido então também acabo fazendo exercício em cuidar daquilo.

ANEXO III
ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Entrevista nº4 / Idade: 45 / Cargo: Empresária / Género: F / Licenciatura: Não Possui			
Problemáticas de análise	Categorias	Unidades de Registo	Exemplos
BURNOUT			
Exaustão	Carga de Trabalho Excessiva	Frase	Chego um pouco antes das 8 da manhã, vou almoçar as 11h, volto e depois fico até 18:30h.
	Falta de Recompensa	Frase	eu penso "no meu coração", só não tem problemas quem não tem nada, que quanto mais coisas a gente tem, mais problemas vamos ter.
Despersonalização	Ausência de transparência e clareza	Frase	
	Rutura com a comunidade	Frase	
Baixa realização	Controlo ou falta dele	Frase	É muito mais difícil eu tomar uma decisão assim mais severa, mas quando eu tomo não volto atrás.
	Valores	Frase	talvez se a gente não tivesse passado por tantas coisas, na honestidade crescer não é fácil, crescemos sem passar por cima de ninguém, ...(pausa) como eu posso te dizer...tudo valeu a pena.

COMPROMETIMENTO			
Vigor	Envolvimento físico e mental com o trabalho	Frase	não temos preguiça de nada, não temos luxo com nada, eu trabalho o dia todo nesta sala fechada, mas se precisar ir limpar alguma coisa eu vou, a gente trabalha junto com os funcionários.
Dedicação	Sensação de desafio mental e orgulho de pertencer	Frase	Eu acho que a responsabilidade minha agora é muito maior, porque quanto maior a gente é, maior é o tombo se a gente não se "aprumar", então eu acho que a minha responsabilidade é maior e a minha motivação tem de ser maior. (expressão séria)
Absorção	Adaptação, persistência frente as dificuldades, resiliência	Frase	Toda mudança gera transtorno, até a gente acostumar, mas depois dá certo.
COPING			
Choice, Camaradarie, Excellence	Investimento em educação Suporte Social Prática de desporto Hobby Medicamentos	Frase	Eu amo crossfit, porque como stress é muito grande eu amo lutar...dar soco naquele saco,
Resiliência	Aumento do convívio familiar Aumento do Convívio Social Religiosidade Terapeuta	Frase	procuro me cercar de pessoas boas

ANEXO III
ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Entrevista nº5 / Idade: 40 / Cargo: Empresário / Género: M /Licenciatura: Administração de Empresas			
Problemáticas de análise	Categorias	Unidades de Registo	Exemplos
BURNOUT			
Exaustão	Carga de Trabalho Excessiva	Frase	Hoje eu trabalho das 7:30h da manhã até 18:30h.
	Falta de Recompensa	Frase	(respirou fundo), eu acho que sim, comecei a trabalhar novo, então agora estou com 40 anos não estou velho, onde eu queria chegar eu cheguei, agora a partir de agora vai sobrar mais tempo.
Despersonalização	Ausência de transparência e clareza	Frase	
	Rutura com a comunidade	Frase	you tem de sempre estar tentando motivar ele, resolver estes probleminhas internos que acontecem.
Baixa realização	Controlo ou falta dele	Frase	Sempre, sempre, apareceu este tipo de problemas eu procuro resolver na hora, não deixo pra depois não.
	Valores	Frase	Acho que não.

COMPROMETIMENTO			
Vigor	Envolvimento físico e mental com o trabalho	Frase	Tudo tem um propósito, estou organizando isso aqui pra futuramente estar daquele jeito que pretendemos.
Dedicação	Sensação de desafio mental e orgulho de pertencer	Frase	já são 28 anos trabalhando, 22 cuidando da loja, (pausa) já estive mais motivado, hoje eu já penso em começar a terceirizar
Absorção	Adaptação, persistência frente as dificuldades, resiliência	Frase	Você tem que se adaptar, senão você fica para trás, não cresce, é um desafio atrás do outro, então você tem de sempre estar buscando parcerias, estar inovando.
COPING			
Choice, Camaradarie, Excellence	Investimento em educação Suporte Social Prática de desporto Hobby Medicamentos	Frase	vou a academia 3 vezes por semana, estou focado.
Resiliência	Aumento do convívio familiar Aumento do Convívio Social Religiosidade Terapeuta	Frase	Então uma vez por semana, geralmente na quarta feira, eu saio aqui da loja e vou tomar uma cerveja, um churrasquinho

ANEXO III
ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Entrevista nº6 / Idade: 48 / Cargo: Encarregada de Alimentos / Género: F / Licenciatura: Pedagogia			
Problemáticas de análise	Categorias	Unidades de Registo	Exemplos
BURNOUT			
Exaustão	Carga de Trabalho Excessiva	Frase	Eu entro as 6 da manhã e saio as 16 horas, de segunda a sexta feira, não tenho horário de almoço, então são realmente 10 horas, é muito corrido,
	Falta de Recompensa	Frase	Olha.... Acho que continua importante, mas não dão o devido valor.
Despersonalização	Ausência de transparência e clareza	Frase	
	Rutura com a comunidade	Frase	É muito difícil, porque as vezes tenho de mudar de planos para atendê-los, mudar orçamentos, então é muito desgastante.
Baixa realização	Controlo ou falta dele	Frase	Se der certo o mérito é meu, e se der errado a culpa é minha. Tudo por minha conta.
	Valores	Frase	Já fiz, não me agradou nada. (expressão tensa)

COMPROMETIMENTO			
Vigor	Envolvimento físico e mental com o trabalho	Frase	me entrego, consigo me concentrar sim.
Dedicação	Sensação de desafio mental e orgulho de pertencer	Frase	Sim o tempo todo
Absorção	Adaptação, persistência frente as dificuldades, resiliência	Frase	Sim, totalmente
COPING			
Choice, Camaradarie, Excellence	Investimento em educação Suporte Social Prática de desporto Hobby Medicamentos	Frase	O convívio com a família, atividade física eu acho que ajuda bastante
Resiliência	Aumento do convívio familiar Aumento do Convívio Social Religiosidade Terapeuta	Frase	O convívio com a família,

ANEXO III
ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Entrevista nº7 / Idade: 53 / Cargo: Gerente / Género: M/ Licenciatura: Não Possui			
Problemáticas de análise	Categorias	Unidades de Registo	Exemplos
BURNOUT			
Exaustão	Carga de Trabalho Excessiva	Frase	Atualmente, normalmente são 6 da manhã às 22 horas ou 21 horas, de segunda a quinta.
	Falta de Recompensa	Frase	Já pensei, mas não foi muito bem aceito pela diretoria da empresa, acharam estes custos desnecessários.
Despersonalização	Ausência de transparência e clareza	Frase	
	Rutura com a comunidade	Frase	Não, nisso sou muito tranquilo.
Baixa realização	Controlo ou falta dele	Frase	Normalmente sim, sofro de ansiedade.
	Valores	Frase	Nada bem, pensei em desistir algumas vezes do trabalho, mas na altura era importante para sustento da família.

COMPROMETIMENTO			
Vigor	Envolvimento físico e mental com o trabalho	Frase	É maior hoje pela idade que eu tenho hoje porque em outros empregos tinha menos responsabilidades que eu tenho hoje.
Dedicação	Sensação de desafio mental e orgulho de pertencer	Frase	Acho que perdi muitas coisas, muitos momentos com meu filho, seu crescimento.
Absorção	Adaptação, persistência frente as dificuldades, resiliência	Frase	Sim muito.
COPING			
Choice, Camaradarie, Excellence	Investimento em educação Suporte Social Prática de desporto Hobby Medicamentos	Frase	Caminhar, sempre vou com a minha esposa.
Resiliência	Aumento do convívio familiar Aumento do Convívio Social Religiosidade Terapeuta	Frase	Família né.

ANEXO III
ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Entrevista nº8 / Idade: 39 /Cargo: Gerente e Empresária / Género: F / Licenciatura: Ciências Contábeis			
Problemáticas de análise	Categorias	Unidades de Registo	Exemplos
BURNOUT			
Exaustão	Carga de Trabalho Excessiva	Frase	Faço 15 min de almoço e trabalho em média 10 horas por dia! No final do dia me sinto muito cansada,
	Falta de Recompensa	Frase	Penso em tirar férias todos os dias, só penso nisso.... Não sinto tanta importância mais no meu trabalho, vou me afastar do banco em breve
Despersonalização	Ausência de transparência e clareza	Frase	
	Rutura com a comunidade	Frase	
Baixa realização	Controlo ou falta dele	Frase	O contato com os colaboradores é bem difícil, o banco está sugando as energias de todos e o <i>stress</i> está tomando conta por conta disso, os funcionários sempre estão em atrito.
	Valores	Frase	mas não fiz nada contra meus princípios, mesmo correndo risco de ser mandada embora

COMPROMETIMENTO			
Vigor	Envolvimento físico e mental com o trabalho	Frase	Sou ótima no meu trabalho, (risos) sou rápida, sou organizada com certeza a cada dia que passa fico melhor, mas com a idade estou ficando mais cansada ...
Dedicação	Sensação de desafio mental e orgulho de pertencer	Frase	No banco só faço pra cumprir as metas, e não me sinto mentalmente desafiada. Na loja me sinto desafiada e gosto de me sentir assim....
Absorção	Adaptação, persistência frente as dificuldades, resiliência	Frase	já passei muita pressão e mesmo assim aguentei firme.
COPING			
Choice, Camaraderie, Excellence	Investimento em educação Suporte Social Prática de desporto Hobby Medicamentos	Frase	Prático esporte, faço artesanato com meus filhos, passo bastante tempo com eles, e preciso da ajuda de antidepressivo
Resiliência	Aumento do convívio familiar Aumento do Convívio Social Religiosidade Terapeuta	Frase	Me apego muito a religião quando procuro me tornar mais resiliente.... agora comecei a fazer yoga também ...

ANEXO III
ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Entrevista nº9 / Idade: 29 / Cargo: Gerente / Género: M / Licenciatura: Administração de Empresas e Engenharia			
Problemáticas de análise	Categorias	Unidades de Registo	Exemplos
BURNOUT			
Exaustão	Carga de Trabalho Excessiva	Frase	trabalho 8 horas por dia em média,
	Falta de Recompensa	Frase	
Despersonalização	Ausência de transparência e clareza	Frase	
	Rutura com a comunidade	Frase	
Baixa realização	Controlo ou falta dele	Frase	Em algumas situações sim, dependendo da situação o problema pode ser resolvido antes que chegue em mim.
	Valores	Frase	Não

COMPROMETIMENTO			
Vigor	Envolvimento físico e mental com o trabalho	Frase	Sou bom, mas posso melhorar.
Dedicação	Sensação de desafio mental e orgulho de pertencer	Frase	Não acho que meu trabalho seja menos importante atualmente, pelo contrário
Absorção	Adaptação, persistência frente as dificuldades, resiliência	Frase	
COPING			
Choice, Camaraderie, Excellence	Investimento em educação Suporte Social Prática de desporto Hobby Medicamentos	Frase	Vou academia, ou quando saio do trabalho ou pela manhã.
Resiliência	Aumento do convívio familiar Aumento do Convívio Social Religiosidade Terapeuta	Frase	Procuro estar com amigos e com a minha namorada, sair aos fins de semana para distrair as ideias.

ANEXO III
ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Entrevista nº 10 / Idade: 56 / Cargo: Gerente / Género: F / Licenciatura: Não possui			
Problemáticas de análise	Categorias	Unidades de Registo	Exemplos
BURNOUT			
Exaustão	Carga de Trabalho Excessiva	Frase	9 horas por dia? Sim, mais ou menos isso. Física e mentalmente, muitas vezes intolerável, chego com muitas dores de costas e dores de cabeça.
	Falta de Recompensa	Frase	Hoje com a mentalidade que eu tenho não.
Despersonalização	Ausência de transparência e clareza	Frase	
	Rutura com a comunidade	Frase	
Baixa realização	Controlo ou falta dele	Frase	Às vezes vejo a pessoa a perder tempo no celular (telemóvel) e vou falar com ela, a pessoa se aborrece, fica um clima chato. Ou as vezes vejo algo que está mal, digo pra consertar e a pessoa vai reclamar pra proprietária...é complicado.
	Valores	Frase	Eu procuro não fazer, (pausa de pensamento), mas se tiver de fazer alguma concessão que não me prejudique ou a outros, eu talvez faça.

COMPROMETIMENTO			
Vigor	Envolvimento físico e mental com o trabalho	Frase	Sim, consigo desempenhar bem a minha função.
Dedicação	Sensação de desafio mental e orgulho de pertencer	Frase	Diria que já passei por altos e baixos na empresa, mas já estive mais motivada.
Absorção	Adaptação, persistência frente as dificuldades, resiliência	Frase	Não, tenho dificuldade em lidar com isso.
COPING			
Choice, Camaraderie, Excellence	Investimento em educação Suporte Social Prática de desporto Hobby Medicamentos	Frase	Costumo ir a duas reuniões religiosas por semana e me sinto muito bem, procuro conviver com a família.
Resiliência	Aumento do convívio familiar Aumento do Convívio Social Religiosidade Terapeuta	Frase	Tenho, gosto muito de pescaria e montar quebra-cabeças. (puzzles).